



ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved



ภาคผนวก ก

ผังการดำเนินเรื่อง

บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย เรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

เมนูหลักเข้าสู่เนื้อหาบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์หน่วยการเรียนรู้เรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ



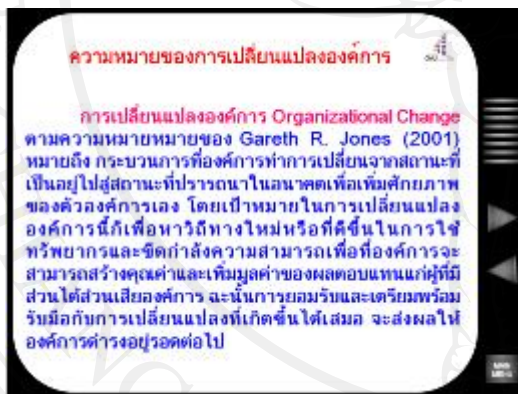
Page No. : 1

ชื่อบทเรียน: เมนูหลัก Main Menu

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ แสดงเนื้อหาหัวข้อหลัก เรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ
- เสียงเพลงประกอบ

หัวข้อที่ 1 ความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การ



Page No. : 1

ชื่อบทเรียน: ความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การ
- เสียงพูดบรรยาย

หัวข้อที่ 2 เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ



Page No. : 1

ชื่อบทเรียน: เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

เหตุการณ์: แผนภาพกราฟิก, เสียง

- แผนภาพกราฟิก เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ
- เสียงเพลงประกอบ



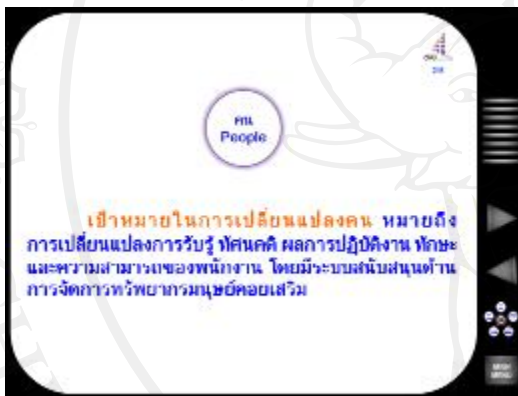
Page No. : 2

ข้อบทเรียน: เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ อธิบายเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

- เสียงพูดบรรยาย



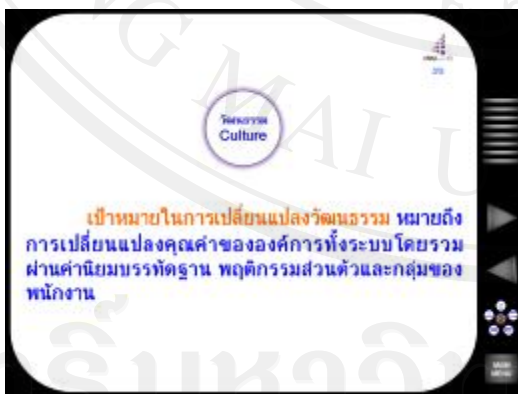
Page No. : 3

ข้อบทเรียน: เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ อธิบายเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

- เสียงพูดบรรยาย



Page No. : 4

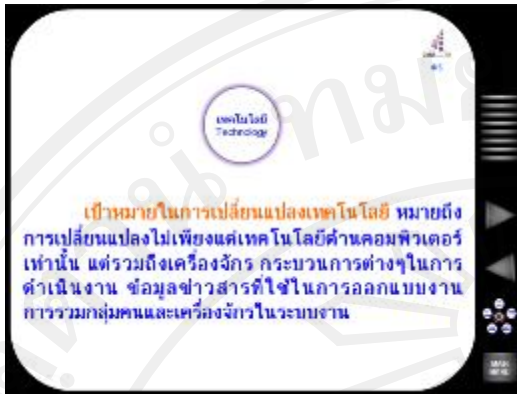
ข้อบทเรียน: เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ อธิบายเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

- เสียงพูดบรรยาย





Page No. : 5

ข้อบทเรียน: เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง  
องค์การ

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ อธิบายเป้าหมายของการ  
เปลี่ยนแปลงองค์การ

- เสียงพูดบรรยาย



Page No. : 6

ข้อบทเรียน: เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง  
องค์การ

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ อธิบายเป้าหมายของการ  
เปลี่ยนแปลงองค์การ

- เสียงพูดบรรยาย

### หัวข้อที่ 3 ประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์การ



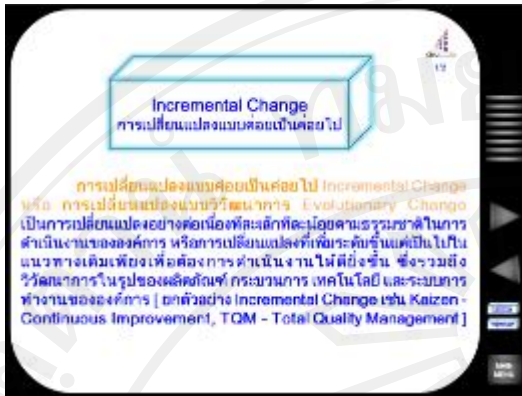
Page No. : 1

ข้อบทเรียน: ประเภทของการเปลี่ยนแปลง  
องค์การ

เหตุการณ์: แผนภาพกราฟิก, เสียง

- แผนภาพกราฟิก ประเภทของการเปลี่ยนแปลง  
องค์การ

- เสียงเพลงประกอบ



Page No. : 2

ชื่อบทเรียน: ประเภทของการเปลี่ยนแปลง  
องค์กร

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ อธิบายประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- เสียงพูดบรรยาย



Page No. : 3

ชื่อบทเรียน: ประเภทของการเปลี่ยนแปลง  
องค์กร

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ อธิบายประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- เสียงพูดบรรยาย

หัวข้อที่ 4 แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร

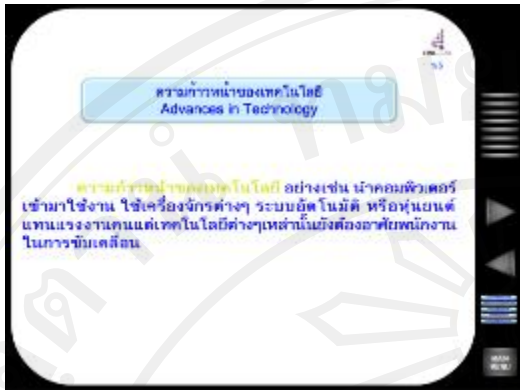


Page No. : 1

ชื่อบทเรียน: แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง  
องค์กร

เหตุการณ์: แผนภาพกราฟิก, เสียง

- แผนภาพกราฟิก แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- เสียงเพลงประกอบ



Page No. : 2

ข้อบทเรียน: แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ อธิบายแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ
- เสียงพูดบรรยาย

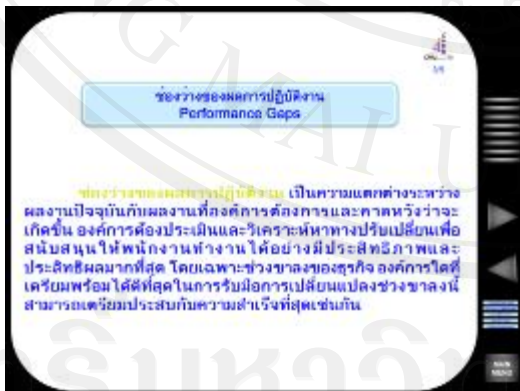


Page No. : 3

ข้อบทเรียน: แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ อธิบายแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ
- เสียงพูดบรรยาย

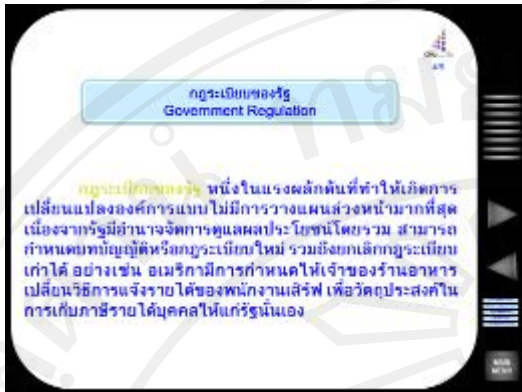


Page No. : 4

ข้อบทเรียน: แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ อธิบายแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ
- เสียงพูดบรรยาย

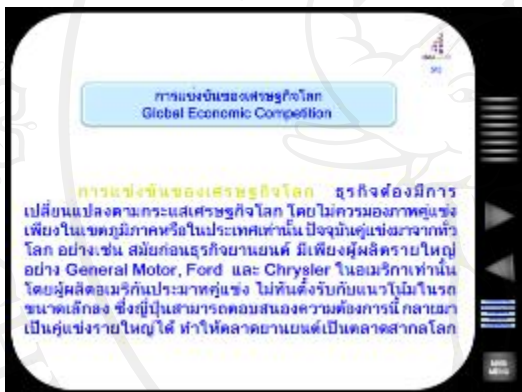


Page No. : 5

ข้อบทเรียน: แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง  
องค์การ

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ อธิบายแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ
- เสียงพูดบรรยาย



Page No. : 6

ข้อบทเรียน: แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง  
องค์การ

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ อธิบายแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ
- เสียงพูดบรรยาย

หัวข้อที่ 5 แรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ



Page No. : 1

ข้อบทเรียน: แรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง  
องค์การ

เหตุการณ์: แผนภาพกราฟิก, เสียง

- แผนภาพกราฟิก แรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ
- เสียงเพลงประกอบ





Page No. : 2

ชื่อบทเรียน: แรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง

องค์การ

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ อธิบายแรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

- เสียงพูดบรรยาย



Page No. : 3

ชื่อบทเรียน: แรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง

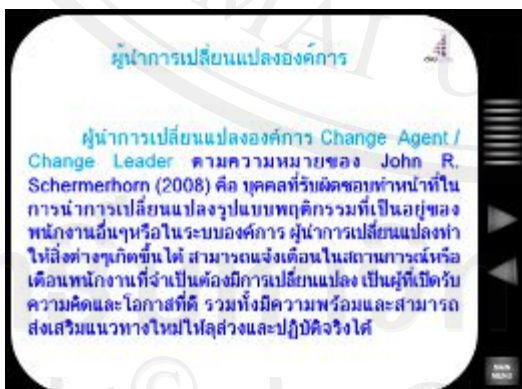
องค์การ

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ อธิบายแรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

- เสียงพูดบรรยาย

หัวข้อที่ 6 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ



Page No. : 1

ชื่อบทเรียน: ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ

- เสียงพูดบรรยาย

### หัวข้อที่ 7 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin

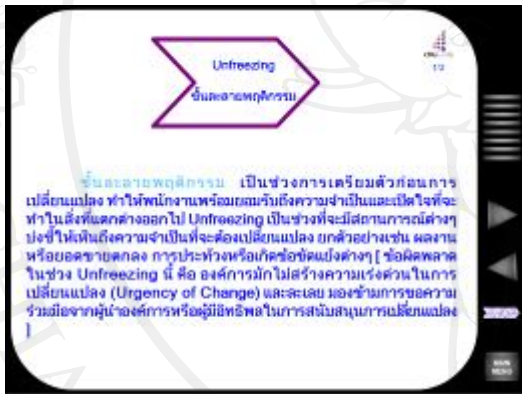


Page No. : 1

ชื่อบทเรียน: ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin

เหตุการณ์: แผนภาพกราฟิก, เสียง

- แผนภาพกราฟิก ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin
- เสียงเพลงประกอบ

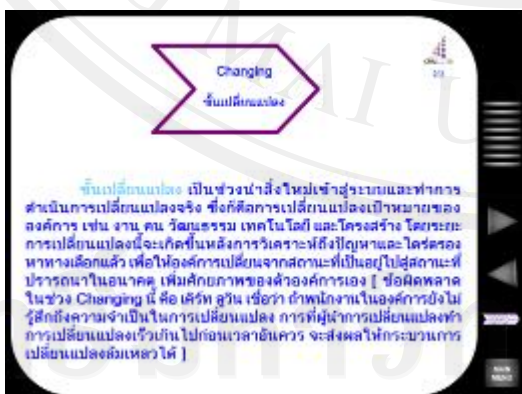


Page No. : 2

ชื่อบทเรียน: ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin
- เสียงพูดบรรยาย



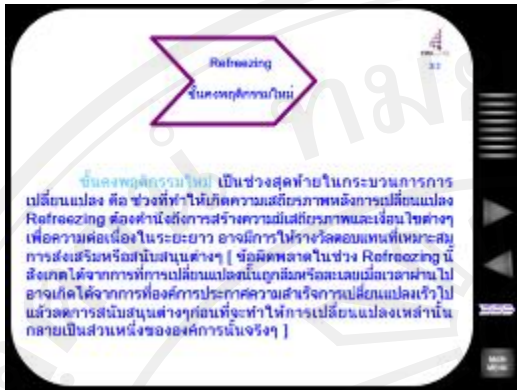
Page No. : 3

ชื่อบทเรียน: ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin
- เสียงพูดบรรยาย





Page No. : 4

ชื่อบทเรียน: ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ

Kurt Lewin

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง

องค์การของ Kurt Lewin

- เสียงพูดบรรยาย

### หัวข้อที่ 8 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์การของ John Kotter



Page No. : 1

ชื่อบทเรียน: 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ของ John Kotter

เหตุการณ์: แผนภาพกราฟิก, เสียง

- แผนภาพกราฟิก 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง

องค์การของ John Kotter

- เสียงเพลงประกอบ



Page No. : 2

ชื่อบทเรียน: 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์การ

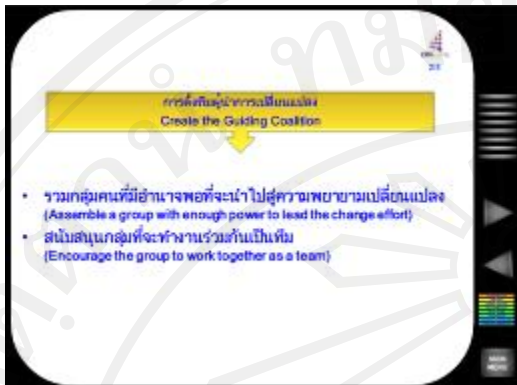
ของ John Kotter

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง

องค์การของ John Kotter

- เสียงพูดบรรยาย



Page No. : 3

ชื่อบทเรียน: 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์การ

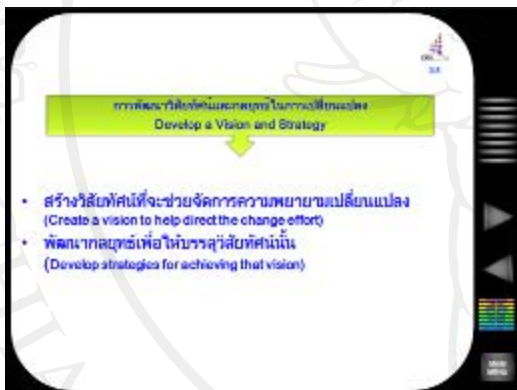
ของ John Kotter

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง

องค์การของ John Kotter

- เสียงพูดบรรยาย



Page No. : 4

ชื่อบทเรียน: 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์การ

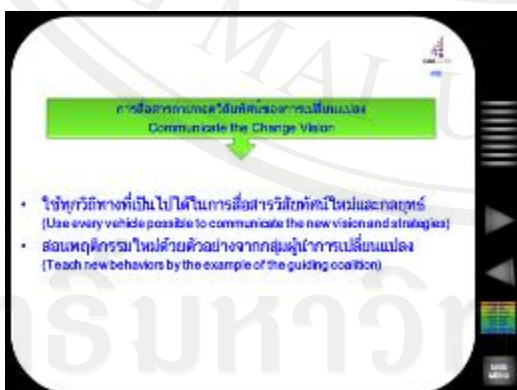
ของ John Kotter

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง

องค์การของ John Kotter

- เสียงพูดบรรยาย



Page No. : 5

ชื่อบทเรียน: 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ของ John Kotter

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง

องค์การของ John Kotter

- เสียงพูดบรรยาย



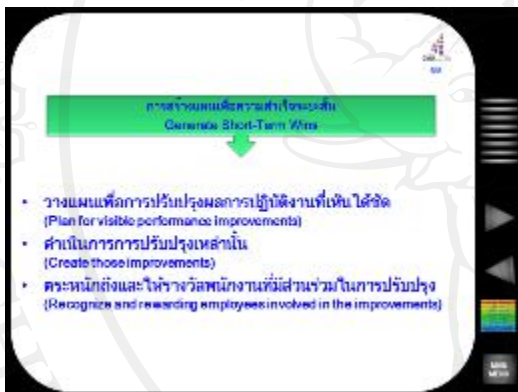
Page No. : 6

ข้อบทเรียน: 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์การ  
ของ John Kotter

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง  
องค์การของ John Kotter

- เสียงพูดบรรยาย



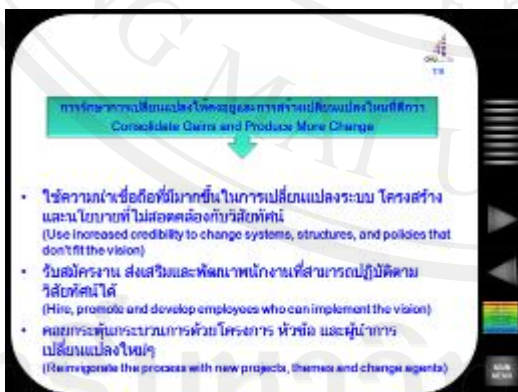
Page No. : 7

ข้อบทเรียน: 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์การ  
ของ John Kotter

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง  
องค์การของ John Kotter

- เสียงพูดบรรยาย



Page No. : 8

ข้อบทเรียน: 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์การ  
ของ John Kotter

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง  
องค์การของ John Kotter

- เสียงพูดบรรยาย



Page No. : 9

ชื่อบทเรียน: 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ John Kotter

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ John Kotter

- เสียงพูดบรรยาย

### หัวข้อที่ 9 วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร



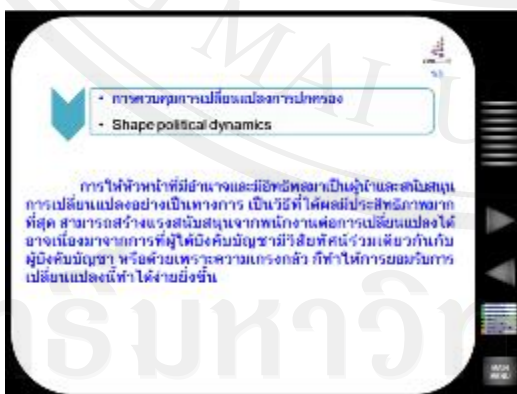
Page No. : 1

ชื่อบทเรียน: วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร

เหตุการณ์: แผนภาพกราฟิก, เสียง

- แผนภาพกราฟิก วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร

- เสียงเพลงประกอบ



Page No. : 2

ชื่อบทเรียน: วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร

- เสียงพูดบรรยาย





Page No. : 3

ชื่อบทเรียน: วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการ

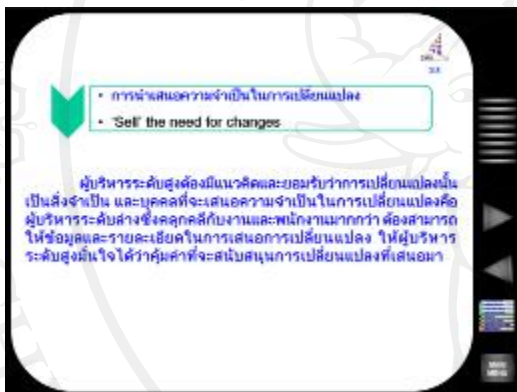
เปลี่ยนแปลงองค์การ

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการ

เปลี่ยนแปลงองค์การ

- เสียงพูดบรรยาย



Page No. : 4

ชื่อบทเรียน: วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการ

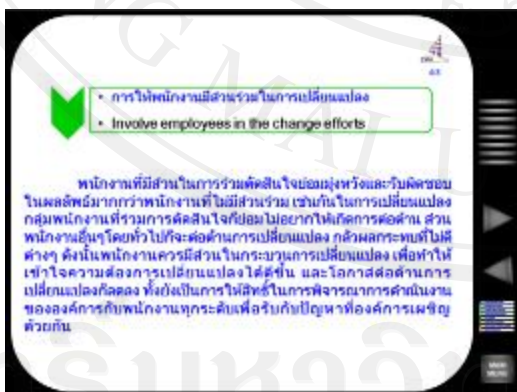
เปลี่ยนแปลงองค์การ

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการ

เปลี่ยนแปลงองค์การ

- เสียงพูดบรรยาย



Page No. : 5

ชื่อบทเรียน: วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการ

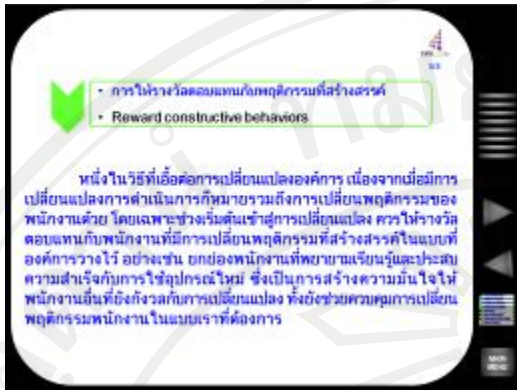
เปลี่ยนแปลงองค์การ

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการ

เปลี่ยนแปลงองค์การ

- เสียงพูดบรรยาย



Page No. : 6

ชื่อบทเรียน: วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการ

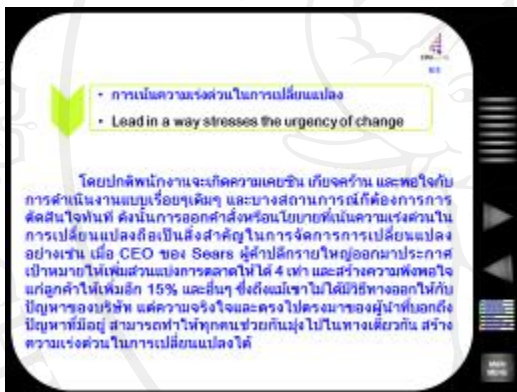
เปลี่ยนแปลงองค์การ

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการ

เปลี่ยนแปลงองค์การ

- เสียงพูดบรรยาย



Page No. : 7

ชื่อบทเรียน: วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการ

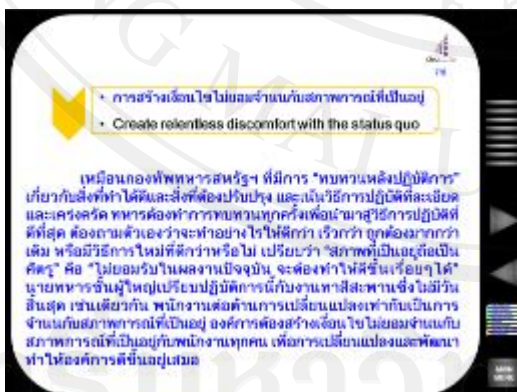
เปลี่ยนแปลงองค์การ

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการ

เปลี่ยนแปลงองค์การ

- เสียงพูดบรรยาย



Page No. : 8

ชื่อบทเรียน: วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการ

เปลี่ยนแปลงองค์การ

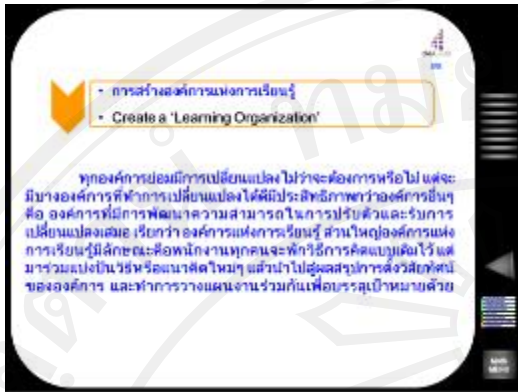
เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการ

เปลี่ยนแปลงองค์การ

- เสียงพูดบรรยาย





Page No. : 9

ชื่อบทเรียน: วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการ

เปลี่ยนแปลงองค์การ

เหตุการณ์: ภาพ, ข้อความ, เสียง

- ภาพและข้อความ วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการ

เปลี่ยนแปลงองค์การ

- เสียงพูดบรรยาย

### กรณีศึกษา

บริษัท XX เป็นโรงงานผลิตเสื้อผ้ามากกว่า 20 ปี มีโรงงานทั่วประเทศทั้งหมด 4 โรงงาน ตั้งอยู่ในเขตภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคอีสาน และภาคกลาง โดยมีนโยบายให้อิสระในการผลิตสินค้าคือ แต่ละโรงงานสามารถทำ Localized Design เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละภูมิภาคได้ ต่อมาบริษัท YY ซึ่งเป็นโรงงานผลิตเสื้อผ้าเหมือนกันซื้อกิจการไป คุณ A ประธานบริษัท YY ตัดสินใจเลือกโรงงานของ XX ที่จะเพิ่มการผลิตสินค้าให้กับ YY โดยแต่งตั้งคุณ B ซึ่งทำงานกับ YY มา 10 ปีเป็นประธานฝ่ายจัดซื้อ และแต่งตั้งคุณ C เป็นที่ปรึกษา เพราะทำหน้าที่นี้มากับ XX อยู่ก่อนแล้ว ซึ่งคุณ A เชื่อว่าคุณ B สามารถทำทุกอย่างที่เขาต้องการได้ และกำหนดให้ฝ่ายจัดซื้ออยู่ที่สำนักงานใหญ่ของ YY อีกด้วย

คุณ B ปรับเปลี่ยน XX ตามที่คุณ A ต้องการ อย่างแรกที่ทำคือการรวมอำนาจของฝ่ายจัดซื้อ โดยการจัดซื้อที่มูลค่ามากกว่า 2 ล้านบาท ต้องขออนุมัติจากสำนักงานใหญ่ เพื่อให้มั่นใจว่าของมีคุณภาพจริงและได้รับส่วนลดในการซื้อปริมาณมาก

โดยที่คุณ A เห็นด้วยและสนับสนุน คุณ B จึงเตรียมออกจดหมายเวียนแจ้งแผนการใหม่นี้ให้ทุกฝ่ายที่ XX ทราบ และให้คุณ C ตรวจสอบก่อน คุณ C เห็นว่าจดหมายอ่านเข้าใจง่ายและชัดเจนดี แต่แนะนำให้คุณ B นัดเวลาเพื่อพบกับผู้จัดการฝ่ายต่างๆก่อน แต่คุณ B ปฏิเสธและเลือกที่จะส่งจดหมายทันที ซึ่งเขาก็ได้รับการตอบรับว่าจะปฏิบัติตามทันทีเช่นกัน หลังจากนั้น 1 ไตรมาสผ่านไป มีการปฏิบัติตามทุกอย่างและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ทั้งยังมีรายงานยอดขายที่เพิ่มขึ้นอีกด้วย แต่คุณ B ก็ไม่เคยได้รับข้อมูลการจัดซื้อจากผู้จัดการโรงงานอีกเลย

บริษัทจะมีกลยุทธ์ใดในการเอาชนะการต่อต้านจากพนักงาน ให้อธิบายวิธีการและผลลัพธ์ที่ตามมา



ภาคผนวก ข

แบบทดสอบก่อนบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย  
เรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

**แบบทดสอบก่อนบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย**  
**เรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ Organizational Change Management**

**คำชี้แจง**

1. แบบทดสอบนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย เรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ
2. แบบทดสอบประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้  
 ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบทดสอบ  
 ส่วนที่ 2 แบบทดสอบความรู้ก่อนเรียน
3. แบบทดสอบเป็นแบบเลือกตอบ มีจำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย 9 หัวข้อ ดังนี้

หัวข้อของบทเรียน	จำนวนคำถามในแบบทดสอบ
หัวข้อที่ 1 ความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การ	1 ข้อ
หัวข้อที่ 2 เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ	2 ข้อ
หัวข้อที่ 3 ประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์การ	2 ข้อ
หัวข้อที่ 4 แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ	2 ข้อ
หัวข้อที่ 5 แรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ	2 ข้อ
หัวข้อที่ 6 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ	1 ข้อ
หัวข้อที่ 7 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin	4 ข้อ
หัวข้อที่ 8 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์การของ John Kotter	4 ข้อ
หัวข้อที่ 9 วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ	2 ข้อ

4. ให้ผู้ทดสอบใส่เครื่องหมาย  ข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบทดสอบ

**คำอธิบาย** โปรดใส่เครื่องหมาย  หน้าข้อความที่เหมาะสมกับท่านมากที่สุด หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างที่เว้นไว้

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ.....ปี

3. หลักสูตรที่ท่านศึกษา

ปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชา.....

ปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ หลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต : M.B.A.

บัญชีมหาบัณฑิต : M.B.A. (Accounting)

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสำหรับผู้บริหาร จังหวัดเชียงใหม่ : Executive M.B.A.

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมเกษตร : M.B.A. (Agro)

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด : M.B.A. (Marketing)

โปรดระบุคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขา.....

### ส่วนที่ 2 แบบทดสอบความรู้ก่อนเรียน

**หัวข้อที่ 1 ความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การ**

ข้อ 1. ข้อใดกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การไม่ถูกต้อง

- 1) การเปลี่ยนแปลงองค์การคือกระบวนการที่องค์กรทำการเปลี่ยนจากสถานะที่เป็นอยู่ไปสู่สถานะที่ปรารถนาในอนาคตเพื่อเพิ่มศักยภาพของตัวองค์กรเอง
- 2) องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงก็เพื่อหาวิถีทางใหม่หรือที่ดีขึ้นในการใช้ทรัพยากรและจัดกำลังความสามารถที่มี
- 3) การเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถสร้างคุณค่าและเพิ่มมูลค่าของผลตอบแทนแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
- 4) การเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดขึ้นนานๆครั้งและส่งผลกระทบต่อเพียงเล็กน้อยกับองค์กร

## หัวข้อที่ 2 เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ข้อ 2. การวางสายการบังคับบัญชาตามแนวราบโดยการลดการสื่อสารในส่วนของผู้บริหารระดับกลางออกแล้วเชื่อมโยงทีมงานด้วยระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์แทนนั้น ตรงกับเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงองค์การในข้อใด

- 1) งาน Task
- 2) โครงสร้าง Structure
- 3) คน People
- 4) วัฒนธรรม Culture

ข้อ 3. ข้อใดกล่าวถึงเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การไม่ถูกต้อง

- 1) เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงงาน Task หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และ การออกแบบงานสำหรับรายบุคคลและสำหรับกลุ่มขององค์การ
- 2) เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงคน People หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความสามารถของพนักงาน โดยมีระบบสนับสนุนด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์คอยเสริม
- 3) เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี Technology หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในส่วนของคอมพิวเตอร์เท่านั้น
- 4) เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม Culture หมายถึง การเปลี่ยนแปลงคุณค่าขององค์การทั้งระบบโดยรวม ผ่านค่านิยมบรรทัดฐาน และพฤติกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ยาก

## หัวข้อที่ 3 ประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ข้อ 4. บริษัทญี่ปุ่นที่มีการบริหารจัดการแบบ Kaizen ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงประเภทใด

- 1) Quantum Change
- 2) Revolutionary Change
- 3) Transformational Change
- 4) Incremental Change

ข้อ 5. นายเอกกล่าวว่า TQM เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเบ็ดเสร็จ ส่วนนายบีกล่าวว่า Restructuring เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ ข้อใดถูกต้อง

- 1) นายเอก นายบีผิด
- 2) นายเอผิด นายบีถูก
- 3) ถูกทั้งนายเอและบี
- 4) ผิดทั้งนายเอและบี

**หัวข้อที่ 4 แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ**

ข้อ 6. ข้อใดคือสาเหตุที่ทำให้เกิดแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การเร็วที่สุด

- 1) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี Advances in Technology
- 2) กฎระเบียบของรัฐ Government Regulation
- 3) การเปลี่ยนแปลงของประชากรแรงงาน Changing Employee Demographics
- 4) การแข่งขันของเศรษฐกิจโลก Global Economic Competition

ข้อ 7. ข้อใดกล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การไม่ถูกต้อง

- 1) เมื่อผลงานปัจจุบันกับผลงานที่องค์กรต้องการและคาดหวังไว้มีความแตกต่างกัน ทำให้องค์การต้องมีการประเมินและวิเคราะห์หาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
- 2) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะสรรหาคนทำงานจากต่างถิ่น ต่างช่วงอายุ หรือต่างเชื้อชาติที่สามารถดำเนินงานขององค์การ ได้เมื่อตลาดแรงงานขาดแคลน
- 3) หากตลาดแรงงานขาดแคลน ควรหลีกเลี่ยงการย้ายฐานที่ตั้งของธุรกิจ ให้เพิ่มงานและจัดฝึกอบรมเสริมทักษะกับพนักงานแทน
- 4) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้เราเปลี่ยนมาใช้คอมพิวเตอร์ เครื่องจักรต่างๆ ระบบอัตโนมัติ หรือหุ่นยนต์แทนแรงงานคนที่เสี่ยงอันตราย แต่ก็ยังต้องอาศัยพนักงานในการควบคุมอยู่



### หัวข้อที่ 5 แรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

- ข้อ 8. ข้อใดกล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดแรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การไม่ถูกต้อง
- 1) ความเฉื่อยที่มีใน โครงสร้างองค์การและมาตรฐานของกลุ่มทำงานสามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
  - 2) พนักงานกลัวความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจในอาชีพการงาน ว่าการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้ตกงานหรือจ่ายค่าแรงให้น้อยลง
  - 3) แต่ละฝ่ายต้องการถ่วงดุลอำนาจที่มีอยู่ เนื่องจากกลัวการสูญเสียอำนาจการปกครองและการควบคุมของตนที่เคยมี
  - 4) องค์การที่เคยพยายามเริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงแล้วประสบความสำเร็จ ก็มักจะหลีกเลี่ยงหรือต่อต้านในความพยายามที่จะทำการเปลี่ยนแปลงใหม่อีกครั้ง
- ข้อ 9. เพื่อขจัดความเฉื่อย Inertia ที่เป็นแรงต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ควรจะดำเนินการใด
- 1) Incremental Change
  - 2) Transformational Change
  - 3) Evolutionary Change
  - 4) First-Order Change

### หัวข้อที่ 6 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ

- ข้อ 10. บุคคลที่รับผิดชอบทำหน้าที่ในการนำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบพฤติกรรมที่เป็นอยู่ของพนักงานอื่นๆหรือในระบบขององค์การ คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เรียกว่าข้อใด
- 1) Change man
  - 2) Melting organizer
  - 3) Change agent
  - 4) Melting leader

### หัวข้อที่ 7 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin

ข้อ 11. ข้อใดลำดับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin ได้ถูกต้อง

- 1) Unfreezing → Melting → Changing
- 2) Melting → Changing → Unfreezing
- 3) Changing → Unfreezing → Refreezing
- 4) Unfreezing → Changing → Refreezing

ข้อ 12. การที่องค์กรมักประสบความล้มเหลวในการสร้างความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง

(Urgency of Change) เกิดขึ้นในขั้นตอนใดตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin

- 1) Unfreezing
- 2) Melting
- 3) Changing
- 4) Refreezing

ข้อ 13. การส่งเสริมการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เกิดขึ้นในขั้นตอนใดตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin

- 1) Unfreezing
- 2) Melting
- 3) Changing
- 4) Refreezing

ข้อ 14. ข้อใดกล่าวถึงทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin ไม่ถูกต้อง

- 1) ช่วง Refreezing ควรมีการเสริมแรง (Reinforcement) หรือการจูงใจ (Motivation) ส่งเสริมการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)
- 2) การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำการเปลี่ยนแปลงเร็วเกินไปก่อนเวลาอันควร จะส่งผลให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงล้มเหลวได้

- 3) การประกาศความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงเร็วไปก่อนที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นฝักรากกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงล้มเหลวได้
- 4) ข้อผิดพลาดส่วนในช่วง Refreezing คือองค์กรมักไม่สร้างความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง (Urgency of Change)

### หัวข้อที่ 8 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ John Kotter

ข้อ 15. ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ John Kotter อันดับแรกคือข้อใด

- 1) การตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง Create the Guiding Coalition
- 2) การสร้างความรู้สึกเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง Establish a Sense of Urgency
- 3) การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง Develop a Vision and Strategy
- 4) การสร้างแผนเพื่อความสำเร็จระยะสั้น Generate Short-Term Wins

ข้อ 16. หากบริษัทตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง Create the Guiding Coalition แล้วควรทำขั้นตอนใดต่อไป

- 1) การให้อำนาจพนักงานในการปฏิบัติการ Empower Employees for Broad-Based Action
- 2) การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง Develop a Vision and Strategy
- 3) การสร้างความรู้สึกเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง Establish a Sense of Urgency
- 4) การสร้างแผนเพื่อความสำเร็จระยะสั้น Generate Short-Term Wins

ข้อ 17. ข้อใดกล่าวถึงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ John Kotter ไม่ถูกต้อง

- 1) การตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องเลือกตามลำดับชั้นสูงของบริษัทเพื่อให้มีอำนาจบังคับ
- 2) การสร้างแผนเพื่อความสำเร็จระยะสั้นก่อให้เกิดกำลังใจกับพนักงานในการเปลี่ยนแปลงได้
- 3) การประกาศความสำเร็จเร็วเกินไปอาจทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่บรรลุผลในระยะยาวได้
- 4) การสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง ต้องทำตลอดให้เห็นในกิจวัตรประจำวัน ที่ทำงาน ไม่เพียงแต่เรียกประชุมประกาศเพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์เท่านั้น

ข้อ 18. ขั้นตอนการปลูกฝังวิธีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ Anchor New Approaches in the Culture ตรงกับทฤษฎีของ Kurt Lewin ในขั้นใด

- 1) Unfreezing
- 2) Melting
- 3) Changing
- 4) Refreezing

### หัวข้อที่ 9 วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ข้อ 19. การสร้างเงื่อนไขไม่ยอมจำนนกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่หรือ Status Quo ตรงกับข้อใด

- 1) บริษัท ก ให้รางวัลตอบแทนกับพนักงานที่มีการเปลี่ยนพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ในแบบที่มุ่งหวังไว้
- 2) บริษัท ข ควบคุมการเปลี่ยนแปลงการปกครองโดยให้หัวหน้าคนสำคัญที่มีอำนาจและมีอิทธิพลมาเป็นผู้นำและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการ
- 3) บริษัท ค มีการให้พนักงานทบทวนหลังดำเนินงาน ว่าทำอะไรให้ดีกว่า ถูกต้องมากกว่า หรือมีวิธีการใหม่ที่ดีกว่า ไม่ยอมรับในผลงานปัจจุบัน จะต้องสามารถทำให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ได้
- 4) บริษัท ง ให้ความรู้ทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงว่าจะทำอะไรบ้าง เพื่อให้ได้ผลอะไร ลดความกังวลใจและคลายความตึงเครียดของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงลง

ข้อ 20. ข้อใดกล่าวถึงวิธีจัดการกับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงองค์การไม่ถูกต้อง

- 1) หัวหน้าคนสำคัญที่มีอำนาจเป็นผู้นำและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการ สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงการปกครองได้
- 2) การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้พนักงานเกิดความกลัว หวั่นใจความไม่มั่นคงด้านต่างๆ การที่ผู้บริหารบอกกล่าวให้ความรู้ทำความเข้าใจกับลูกจ้างเอง ถือเป็น การแสดงความจริงใจได้
- 3) สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ให้องค์การที่มีการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวและรับการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

- 4) การให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่เปลี่ยนพฤติกรรมสร้างสรรค์แบบที่องค์กรหวังไว้ ไม่สามารถเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

## เฉลยแบบทดสอบก่อนการเรียนรู้

### หัวข้อที่ 1 ความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ข้อ 1. เฉลย : 4)

คำอธิบาย : การเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นกระบวนการที่องค์การทำการเปลี่ยนจากสถานะที่เป็นอยู่ไปสู่สถานะที่ปรารถนาในอนาคตเพื่อเพิ่มศักยภาพของตัวองค์การเอง โดยเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงองค์การนี้ก็เพื่อหาวิถีทางใหม่หรือที่ดีขึ้นในการใช้ทรัพยากรและขีดกำลังความสามารถเพื่อที่องค์การจะสามารถสร้างคุณค่าและเพิ่มมูลค่าของผลตอบแทนแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ ฉะนั้นการยอมรับและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเสมอ จะส่งผลให้องค์การดำรงอยู่รอดต่อไป

### หัวข้อที่ 2 เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ข้อ 2. เฉลย : 2)

คำอธิบาย : โครงสร้าง Structure เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบโครงสร้างขององค์การ ซึ่งรวมถึงลักษณะและสายบังคับบัญชาขององค์การ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งต้องมีการสื่อสารและสั่งงานในแต่ละฝ่ายแต่ละสายงาน ดังนั้นการสื่อสารและสั่งงานที่มีประสิทธิภาพจึงออกมาในรูปของการวางสายการบังคับบัญชาตามแนวราบ ลดการสื่อสารระดับกลางออกแล้วเชื่อมโยงทีมงานด้วยเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์แทน ส่งผลกระทบให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ

ข้อ 3. เฉลย : 3)

คำอธิบาย : การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หมายถึง การเปลี่ยนแปลงไม่เพียงแต่เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์เท่านั้น แต่รวมถึงเครื่องจักร กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงาน ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการออกแบบงาน การรวมกลุ่มคนและเครื่องจักรในระบบงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีนี้ จะสามารถเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์การได้



### หัวข้อที่ 3 ประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ข้อ 4. เฉลย : 4)

คำอธิบาย : Kaizen - Continuous Improvement คือ การปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป Incremental Change หรือ การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ Evolutionary Change

---

ข้อ 5. เฉลย : 2)

คำอธิบาย : การจัดการคุณภาพโดยรวม TQM - Total Quality Management เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ส่วนการปรับโครงสร้าง Restructuring เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิบัติ เช่น Downsizing

---

### หัวข้อที่ 4 แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ข้อ 6. เฉลย : 2)

คำอธิบาย : กฎระเบียบของรัฐ Government Regulation เป็นหนึ่งในแรงผลักดันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบไม่มีการวางแผนล่วงหน้ามากที่สุด เนื่องจากรัฐนั้นมียอำนาจในการจัดการดูแลผลประโยชน์โดยรวม ซึ่งสามารถกำหนดบทบัญญัติหรือกฎระเบียบใหม่ รวมถึงการยกเลิกกฎระเบียบเก่าได้ โดยที่ทุกองค์การไม่สามารถหลีกเลี่ยงกฎหมายได้ต้องปฏิบัติตาม

---

ข้อ 7. เฉลย : 3)

คำอธิบาย : การเปลี่ยนแปลงของประชากรแรงงาน Changing Employee Demographics เนื่องจากตลาดแรงงานมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ยกตัวอย่างเช่น การที่ผู้หญิงออกมาทำงานนอกบ้านมากขึ้น มีคนต่างถิ่นฐาน ต่างช่วงอายุ ต่างเชื้อชาติ ได้มาทำงานร่วมกัน ทำให้องค์การต้องมีการจัดการและปรับตัวเพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว เช่น ในช่วงที่ตลาดแรงงานขาดแคลน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องสรรหาคนทำงานจากต่างถิ่นที่อยู่ หรืออาจจะต้องย้ายฐานเปลี่ยนที่ตั้งของธุรกิจ และในการทำงาน การฝึกอบรมเพิ่มเติมก็เป็นสิ่งจำเป็นกับพนักงานที่ต้อง

ทำงานที่ใช้ทักษะ เพื่องานเหล่านั้นออกมาได้ดีมีคุณภาพ กลายเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าสำคัญ เรียกว่าเป็นมืออาชีพขององค์กรในที่สุด

---

#### หัวข้อที่ 5 แรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ข้อ 8. เฉลย : 1)

คำอธิบาย : แรงต่อต้านขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง Organizational Barriers to Change มีทั้งความเฉื่อยในกลุ่มงาน Work group inertia ความเฉื่อยในการประสิทธิภาพงานทั้งจากงานเองและกลุ่มพนักงานที่ทำงานร่วมกัน เนื่องจากการเกิดมาตรฐานร่วมกันในกลุ่มทำงาน ทำให้มีอุปสรรคเกิดความเฉื่อยเนื่องจากกลุ่มพนักงานมีแนวคิดและความคาดหวังและอาจต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหมือนกัน และความเฉื่อยใน โครงสร้าง Structural inertia เนื่องจาก โครงสร้างองค์กรนั้น ออกแบบมาให้เกิดความมั่นคง ดังนั้นพนักงานจะถูกคัดเลือกมาเพื่อเสริม โครงสร้าง รวมทั้งได้รับการอบรมมาอย่างดีเพื่องานนั้นๆ และเมื่อทำงานได้ดีตามแผนที่วางไว้ก็จะได้รับผลตอบแทน ซึ่ง โครงสร้างแบบมั่นคงนี้จะทำให้เกิดความเฉื่อย ยากในการที่จะเปลี่ยนแปลง

---

ข้อ 9. เฉลย : 2)

คำอธิบาย : เพื่อจัดการความเฉื่อยที่เป็นแรงต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงองค์กร องค์กรควร ดำเนินการ โดยใช้วิธี การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ Revolutionary Change หรือ การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูป Transformational Change เนื่องจากจะทำให้พนักงานมีการตื่นตัวทันที สามารถจัดการ ความเฉื่อยของคนในองค์กรไปได้โดยเร็ว

---

#### หัวข้อที่ 6 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ข้อ 10. เฉลย : 3)

คำอธิบาย : ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร Change agent / Change leader คือ บุคคลที่ รับผิดชอบทำหน้าที่ในการนำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบพฤติกรรมที่เป็นอยู่ของพนักงานอื่นๆหรือ ในระบบขององค์กร เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้สิ่งต่างๆเกิดขึ้นได้ สามารถแข่งขันใน สถานการณ์หรือเตือนพนักงานที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่เปิดรับความคิดและ โอกาสที่ดี รวมทั้งมีความพร้อมและสามารถส่งเสริมแนวทางใหม่ให้ลุล่วงและปฏิบัติจริงได้

---

### หัวข้อที่ 7 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin

ข้อ 11. เฉลย : 4)

คำอธิบาย : ทฤษฎีของการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin มี 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ 1. ขั้นตอนละลายพฤติกรรม Unfreezing 2. ขั้นตอนเปลี่ยนแปลง Changing และ 3. ขั้นตอนพฤติกรรมใหม่ Refreezing

---

ข้อ 12. เฉลย : 1)

คำอธิบาย : ในช่วง Unfreezing ข้อผิดพลาดที่มักเกิดในช่วงนี้ คือ องค์การมักไม่สร้างความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง (Urgency of Change) และละเลย มองข้ามการขอความร่วมมือจากผู้นำองค์การหรือผู้มีอิทธิพลในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์การประสบความล้มเหลวในขั้นตอนละลายพฤติกรรม Unfreezing ตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin นี้

---

ข้อ 13. เฉลย : 4)

คำอธิบาย : Refreezing ที่จะต้องทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นยังคงอยู่ กลายเป็นกิจวัตรของพนักงานในองค์การ ไปโดยปริยาย ดังนั้นการส่งเสริมการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เกิดขึ้นในขั้นตอนพฤติกรรมใหม่ Refreezing ตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin มีการเสริมแรง (Reinforcement) หรือการจูงใจ (Motivation) เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนในองค์การมีนิสัยในการเรียนรู้ตลอดเวลาและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ

---

ข้อ 14. เฉลย : 4)

คำอธิบาย : ข้อผิดพลาดในช่วง Unfreezing คือ องค์การมักไม่สร้างความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง (Urgency of Change) และละเลย มองข้ามการขอความร่วมมือจากผู้นำองค์การหรือผู้มีอิทธิพลในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์การประสบความล้มเหลวในขั้นตอนละลายพฤติกรรม Unfreezing ตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin นี้

---

### หัวข้อที่ 8 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์การของ John Kotter

ข้อ 15. เฉลย : 2)

คำอธิบาย : 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์การของ John Kotter ได้แก่ ขั้นที่ 1 การสร้างความรู้สึกเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง Establish a Sense of Urgency

---

ข้อ 16. เฉลย : 2)

คำอธิบาย : 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์การของ John Kotter เมื่อตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง Create the Guiding Coalition ในขั้นที่ 2 แล้ว ก็ตามด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง Develop a Vision and Strategy ในขั้นที่ 3

---

ข้อ 17. เฉลย : 1)

คำอธิบาย : การตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง Create the Guiding Coalition ทำได้โดยค้นหาผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพจากทั่วทั้งองค์กร ไม่จำเป็นต้องทำตามลำดับชั้นของบริษัท เลือกทีมงานมีส่วนประสมที่ดีจากหน่วยงานและระดับต่างๆที่แตกต่างกันภายในบริษัทเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่คุณต้องการ เราต้องรวมกลุ่มคนที่ความกว้างขว้างมีอำนาจพอที่จะที่จะนำไปสู่ความพยายามเปลี่ยนแปลงในการรวมพันธมิตรหรือทีมงานของผู้ที่มีอิทธิพลที่มีอำนาจมาจากส่วนต่างๆ และคอยสนับสนุนกลุ่มที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีม

---

ข้อ 18. เฉลย : 4)

คำอธิบาย : การปลูกฝังวิธีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ Anchor New Approaches in the Culture กล่าวคือหลังการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ควรจะทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ต้องสามารถเชื่อมต่อระหว่างพฤติกรรมใหม่และความสำเร็จขององค์การ รวมถึงสร้างวิธีการเพื่อให้มั่นใจในการพัฒนาภาวะผู้นำและการรับช่วงต่อเนื่องในการเปลี่ยนแปลง นั่นคือให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ ผู้นำของบริษัทต้องสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงพนักงานที่ต้องใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องเช่นกันเพื่อให้กลายเป็นกิจวัตรประจำวัน เป็นค่านิยม และพฤติกรรมองค์การ เหมือนกับการทำ Learning Organization ในช่วง Refreezing ของ Kurt Lewin

### หัวข้อที่ 9 วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ข้อ 19. เฉลย : 3)

คำอธิบาย : การสร้างเงื่อนไขไม่ยอมจำนนกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ Create relentless discomfort with the status quo เหมือนกับกองทัพทหารสหรัฐฯ ที่จะมีการ “ทบทวนหลังปฏิบัติการ” คือทหารต้องทำการทบทวนทุกครั้งเพื่อนำมาสู่วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด แม้จะกลับไปที่ยึดมั่นของตนก็ยังคงตั้งคำถามกับตัวเองว่าจะทำอะไรให้ดีกว่า ทำให้เร็วกว่า ถูกต้องมากกว่าเดิม หรือมีวิธีการใหม่ที่ดีกว่าหรือไม่ เปรียบได้ว่า “สภาพที่เป็นอยู่ถือเป็นศัตรู” คือ “ไม่ยอมรับในผลงานปัจจุบัน จะต้องทำให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ได้” ฉะนั้นการที่พนักงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็เท่ากับเป็นการจำนนกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ ดังนั้นองค์กรต้องสร้างเงื่อนไขไม่ยอมจำนนกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่กับพนักงานทุกคน เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทำให้องค์การดีขึ้นอยู่เสมอ

ข้อ 20. เฉลย : 4)

คำอธิบาย : การให้รางวัลตอบแทนกับพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ Reward constructive behaviors เป็นหนึ่งในวิธีที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ เนื่องจากเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการขององค์การก็หมายรวมถึงการเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเริ่มต้นเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง เราควรให้รางวัลตอบแทนกับพนักงานที่มีการเปลี่ยนพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ไปในแบบที่องค์กรวางไว้ ยกตัวอย่างเช่น ควรจะยกย่องพนักงานที่มีความพยายามเรียนรู้และประสบความสำเร็จกับการใช้อุปกรณ์ใหม่ ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นใจให้พนักงานอื่นๆ ที่ยังกังวลกับการเปลี่ยนแปลงด้วย อีกทั้งยังเป็นการช่วยควบคุมการเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงานในแบบเราที่ต้องการ





ภาคผนวก ค

แบบประเมินคุณภาพทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย  
เรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

**แบบทดสอบหลังบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย**  
**เรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ Organizational Change Management**

**คำชี้แจง**

1. แบบทดสอบนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย เรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ
2. แบบทดสอบประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้  
 ส่วนที่ 1 แบบทดสอบความรู้หลังเรียน  
 ส่วนที่ 2 แบบประเมินบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย
3. แบบทดสอบเป็นแบบเลือกตอบ มีจำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย 9 หัวข้อ ดังนี้

หัวข้อของบทเรียน	จำนวนคำถามในแบบทดสอบ
หัวข้อที่ 1 ความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การ	1 ข้อ
หัวข้อที่ 2 เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ	2 ข้อ
หัวข้อที่ 3 ประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์การ	2 ข้อ
หัวข้อที่ 4 แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ	2 ข้อ
หัวข้อที่ 5 แรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ	2 ข้อ
หัวข้อที่ 6 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ	1 ข้อ
หัวข้อที่ 7 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin	4 ข้อ
หัวข้อที่ 8 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์การของ John Kotter	4 ข้อ
หัวข้อที่ 9 วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ	2 ข้อ

4. ให้ผู้ทดสอบใส่เครื่องหมาย  ข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

## ส่วนที่ 1 แบบทดสอบความรู้หลังเรียน

### หัวข้อที่ 1 ความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ข้อ 1. ข้อใดกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การไม่ถูกต้อง

- 1) การเปลี่ยนแปลงองค์การคือกระบวนการที่องค์การทำการเปลี่ยนจากสถานะที่เป็นอยู่ไปสู่สถานะที่ปรารถนาในอนาคตเพื่อเพิ่มศักยภาพของตัวองค์การเอง
- 2) องค์การมีการเปลี่ยนแปลงก็เพื่อหาวิถีทางใหม่หรือที่ดีขึ้นในการใช้ทรัพยากรและจัดกำลังความสามารถที่มี
- 3) การเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถสร้างคุณค่าและเพิ่มมูลค่าของผลตอบแทนแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ
- 4) การเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดขึ้นนานๆครั้งและส่งผลกระทบต่อเพียงเล็กน้อยกับองค์การ

### หัวข้อที่ 2 เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ข้อ 2. การวางสายการบังคับบัญชาตามแนวราบโดยการลดการสื่อสารในส่วนของผู้บริหารระดับกลางออกแล้วเชื่อมโยงทีมงานด้วยระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์แทนนั้น ตรงกับเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงองค์การในข้อใด

- 1) งาน Task
- 2) โครงสร้าง Structure
- 3) คน People
- 4) วัฒนธรรม Culture

ข้อ 3. ข้อใดกล่าวถึงเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การไม่ถูกต้อง

- 1) เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงงาน Task หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และ การออกแบบงานสำหรับรายบุคคลและสำหรับกลุ่มขององค์การ
- 2) เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงคน People หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความสามารถของพนักงาน โดยมีระบบสนับสนุนด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์คอย

เสริม

- 3) เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี Technology หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในส่วนของคอมพิวเตอร์เท่านั้น
- 4) เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม Culture หมายถึง การเปลี่ยนแปลงคุณค่าขององค์กรทั้งระบบโดยรวม ผ่านค่านิยมบรรทัดฐาน และพฤติกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ยาก

### หัวข้อที่ 3 ประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ข้อ 4. บริษัทญี่ปุ่นที่มีการบริหารจัดการแบบ Kaizen ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงประเภทใด

- 1) Quantum Change
- 2) Revolutionary Change
- 3) Transformational Change
- 4) Incremental Change

ข้อ 5. นายเอกกล่าวว่า TQM เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบแบบปฏิวัติ ส่วนนายบีกล่าวว่า Restructuring เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ ข้อใดถูกต้อง

- 1) นายเอก นายบีผิด
- 2) นายเอผิด นายบีถูก
- 3) ถูกทั้งนายเอและบี
- 4) ผิดทั้งนายเอและบี

### หัวข้อที่ 4 แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ข้อ 6. ข้อใดคือสาเหตุที่ทำให้เกิดแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรเร็วที่สุด

- 1) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี Advances in Technology
- 2) กฎระเบียบของรัฐ Government Regulation
- 3) การเปลี่ยนแปลงของประชากรแรงงาน Changing Employee Demographics
- 4) การแข่งขันของเศรษฐกิจโลก Global Economic Competition

ข้อ 7. ข้อใดกล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การไม่ถูกต้อง

- 1) เมื่อผลงานปัจจุบันกับผลงานที่องค์กรต้องการและคาดหวังไว้มีความแตกต่างกัน ทำให้องค์การต้องมีการประเมินและวิเคราะห์หาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
- 2) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะสรรหาคนทำงานจากต่างถิ่น ต่างช่วงอายุ หรือต่างเชื้อชาติที่สามารถดำเนินงานขององค์การ ได้เมื่อตลาดแรงงานขาดแคลน
- 3) หากตลาดแรงงานขาดแคลน ควรหลีกเลี่ยงการย้ายฐานที่ตั้งของธุรกิจ ให้เพิ่มงานและจัดฝึกอบรมเสริมทักษะกับพนักงานแทน
- 4) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้เราเปลี่ยนมาใช้คอมพิวเตอร์ เครื่องจักรต่างๆ ระบบอัตโนมัติ หรือหุ่นยนต์แทนแรงงานคนที่เสี่ยงอันตราย แต่ก็ยังต้องอาศัยพนักงานในการควบคุมอยู่

หัวข้อที่ 5 แรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ข้อ 8. ข้อใดกล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดแรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การไม่ถูกต้อง

- 1) ความเชื่อที่มีใน โครงสร้างองค์การและมาตรฐานของกลุ่มทำงานสามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
- 2) พนักงานกลัวความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจในอาชีพการงาน ว่าการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้ตกงานหรือจ่ายค่าแรงให้น้อยลง
- 3) แต่ละฝ่ายต้องการถ่วงดุลอำนาจที่มีอยู่ เนื่องจากกลัวการสูญเสียอำนาจการปกครองและการควบคุมของตนที่เคยมี
- 4) องค์กรที่เคยพยายามเริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงแล้วประสบความสำเร็จแล้ว ก็มักจะหลีกเลี่ยงหรือต่อต้านในความพยายามที่จะทำการเปลี่ยนแปลงใหม่อีกครั้ง

ข้อ 9. เพื่อขจัดความเฉื่อย Inertia ที่เป็นแรงต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ควรจะดำเนินการใด

- 1) Incremental Change
- 2) Transformational Change
- 3) Evolutionary Change
- 4) First-Order Change



### หัวข้อที่ 6 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ข้อ 10. บุคคลที่รับผิดชอบทำหน้าที่ในการนำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบพฤติกรรมที่เป็นอยู่ของพนักงานอื่นๆหรือในระบบขององค์กร คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เรียกว่าข้อใด

- 1) Change man
- 2) Melting organizer
- 3) Change agent
- 4) Melting leader

### หัวข้อที่ 7 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ Kurt Lewin

ข้อ 11. ข้อใดลำดับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ Kurt Lewin ได้ถูกต้อง

- 1) Unfreezing → Melting → Changing
- 2) Melting → Changing → Unfreezing
- 3) Changing → Unfreezing → Refreezing
- 4) Unfreezing → Changing → Refreezing

ข้อ 12. การที่องค์กรมักประสบความล้มเหลวในการสร้างความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง (Urgency of Change) เกิดขึ้นในขั้นตอนใดตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ Kurt Lewin

- 1) Unfreezing
- 2) Melting
- 3) Changing
- 4) Refreezing

ข้อ 13. การส่งเสริมการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เกิดขึ้นในขั้นตอนใดตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ Kurt Lewin

- 1) Unfreezing
- 2) Melting

- 3) Changing
- 4) Refreezing

ข้อ 14. ข้อใดกล่าวถึงทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin ไม่ถูกต้อง

- 1) ช่วง Refreezing ควรมีการเสริมแรง (Reinforcement) หรือการจูงใจ (Motivation) ส่งเสริมการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)
- 2) การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำการเปลี่ยนแปลงเร็วเกินไปก่อนเวลาอันควร จะส่งผลให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงล้มเหลวได้
- 3) การประกาศความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงเร็วไปก่อนที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นฝังรากกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงล้มเหลวได้
- 4) ข้อผิดพลาดส่วนในช่วง Refreezing คือองค์การมักไม่สร้างความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง (Urgency of Change)

หัวข้อที่ 8 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์การของ John Kotter

ข้อ 15. ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์การของ John Kotter อันดับแรกคือข้อใด

- 1) การตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง Create the Guiding Coalition
- 2) การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง Establish a Sense of Urgency
- 3) การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง Develop a Vision and Strategy
- 4) การสร้างแผนเพื่อความสำเร็จระยะสั้น Generate Short-Term Wins

ข้อ 16. หากบริษัทตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง Create the Guiding Coalition แล้วควรทำขั้นตอนใดต่อไป

- 1) การให้อำนาจพนักงานในการปฏิบัติการ Empower Employees for Broad-Based Action
- 2) การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง Develop a Vision and Strategy
- 3) การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง Establish a Sense of Urgency
- 4) การสร้างแผนเพื่อความสำเร็จระยะสั้น Generate Short-Term Wins

ข้อ 17. ข้อใดกล่าวถึงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์การของ John Kotter ไม่ถูกต้อง

- 1) การตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องเลือกตามลำดับชั้นสูงของบริษัทเพื่อให้มีอำนาจบังคับ
- 2) การสร้างแผนเพื่อความสำเร็จระยะสั้นก่อให้เกิดกำลังใจกับพนักงานในการเปลี่ยนแปลงได้
- 3) การประกาศความสำเร็จเร็วเกินไปอาจทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่บรรลุผลในระยะยาวได้
- 4) การสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง ต้องทำตลอดให้เห็นในกิจวัตรประจำวัน ที่ทำงาน ไม่เพียงแต่เรียกประชุมประกาศเพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์เท่านั้น

ข้อ 18. ขั้นตอนการปลูกฝังวิธีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ Anchor New

Approaches in the Culture ตรงกับทฤษฎีของ Kurt Lewin ในขั้นใด

- 1) Unfreezing
- 2) Melting
- 3) Changing
- 4) Refreezing

หัวข้อที่ 9 วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ข้อ 19. การสร้างเงื่อนไขไม่ยอมจำนนกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่หรือ Status Quo ตรงกับข้อใด

- 1) บริษัท ก ให้รางวัลตอบแทนกับพนักงานที่มีการเปลี่ยนพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ในแบบที่มุ่งหวังไว้
- 2) บริษัท ข ควบคุมการเปลี่ยนแปลงการปกครองโดยให้หัวหน้าคนสำคัญที่มีอำนาจและมีอิทธิพลมาเป็นผู้นำและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการ
- 3) บริษัท ค มีการให้พนักงานทบทวนหลังดำเนินงาน ว่าทำอะไรให้ดีกว่า ถูกต้องมากกว่า หรือมีวิธีการใหม่ที่คิดว่า ไม่ยอมรับในผลงานปัจจุบัน จะต้องสามารถทำให้ดีขึ้นเรื่อยๆได้
- 4) บริษัท ง ให้ความรู้ทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงว่าจะทำอะไรบ้าง เพื่อให้ได้ผลอะไร ลดความกังวลใจและคลายความตึงเครียดของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงลง

ข้อ 20. ข้อใดกล่าวถึงวิธีจัดการกับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงองค์การ ไม่ถูกต้อง

- 1) หัวหน้าคนสำคัญที่มีอำนาจเป็นผู้นำและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงการปกครองได้
- 2) การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้พนักงานเกิดความกลัว หวั่นใจความไม่มั่นคงด้านต่างๆ การที่ผู้บริหารบอกกล่าวให้ความรู้ทำความเข้าใจกับลูกจ้างเอง ถือเป็น การแสดงความจริงใจได้
- 3) สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ให้องค์การที่มีการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวและรับการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ
- 4) การให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่เปลี่ยนพฤติกรรมไปในแบบที่องค์กรหวังไว้ ไม่สามารถเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

**ส่วนที่ 2** แบบประเมินบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย

**คำอธิบาย** โปรดใส่เครื่องหมาย  หน้าข้อความที่เหมาะสมกับท่านมากที่สุด หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างที่เว้นไว้

รายการประเมิน	ระดับคะแนน				
	ปรับปรุง 1	พอใช้ 2	ปานกลาง 3	ดี 4	ดีมาก 5
<b>1. ด้านการออกแบบการสอน</b>					
1.1 โครงสร้างเนื้อหาชัดเจนมีความสัมพันธ์ต่อเนื่อง					
1.2 เนื้อหาที่น่าสนใจตรงและครอบคลุมตามจุดประสงค์					
1.3 ใช้ภาษาถูกต้องเหมาะสม					
1.4 เนื้อหา มีความเหมาะสมกับระดับผู้เรียน					
<b>2. ด้านการออกแบบหน้าจอ</b>					
2.1 การจัดวางองค์ประกอบได้สัดส่วนสวยงาม ง่ายต่อการใช้งาน					
2.2 รูปแบบตัวอักษรมีขนาด สี ชัดเจน อ่านง่าย และเหมาะสมกับผู้เรียน					
2.3 การสื่อความหมายสอดคล้องกับแนวของเนื้อหา					
2.4 เสียงดนตรี หรือเสียงบรรยายมีความชัดเจนและถูกต้อง					
2.5 ปุ่ม (Button) สัญลักษณ์ (Icon) ข้อความ หรือแถบข้อความหรือรูปภาพชัดเจน เหมาะสม และถูกต้อง สื่อสารกับผู้ใช้ได้อย่างเหมาะสม					



รายการประเมิน	ระดับคะแนน				
	ปรับปรุง	พอใช้	ปานกลาง	ดี	ดีมาก
	1	2	3	4	5
<b>3. ด้านการใช้งาน</b>					
3.1 บทเรียนใช้งานง่ายและสะดวก					
3.2 ภาพและเสียงที่ใช้ประกอบแสดงผลได้ถูกต้อง รวดเร็ว					
3.3 การเชื่อมโยง (Link) ไปยังจุดต่างๆ หรือไฟล์ต่างๆ ถูกต้อง					
<b>4. ด้านเนื้อหา</b>					
4.1 เนื้อหามีส่วนบททวนหรือเพิ่มพูนความรู้ให้กับผู้เรียน					
4.2 แบบทดสอบก่อนเรียนทำให้เกิดการเรียนรู้					
4.3 แบบทดสอบหลังเรียนสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ในการเรียนได้					
4.4 วิดีโอและกรณีศึกษามีความสอดคล้องเสริมความเข้าใจในเนื้อหาบทเรียน					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี)

.....

.....

.....

## เฉลยแบบทดสอบหลังการเรียนรู้

### หัวข้อที่ 1 ความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ข้อ 1. เฉลย : 4)

คำอธิบาย : การเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นกระบวนการที่องค์กรทำการเปลี่ยนจากสถานะที่เป็นอยู่ไปสู่สถานะที่ปรารถนาในอนาคตเพื่อเพิ่มศักยภาพของตัวองค์กรเอง โดยเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงองค์การนี้ก็เพื่อหาวิถีทางใหม่หรือที่ดีขึ้นในการใช้ทรัพยากรและขีดกำลังความสามารถเพื่อที่องค์กรจะสามารถสร้างคุณค่าและเพิ่มมูลค่าของผลตอบแทนแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ฉะนั้นการยอมรับและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเสมอ จะส่งผลให้องค์กรดำรงอยู่รอดต่อไป

### หัวข้อที่ 2 เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ข้อ 2. เฉลย : 2)

คำอธิบาย : โครงสร้าง Structure เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบโครงสร้างขององค์กร ซึ่งรวมถึงลักษณะและสายบังคับบัญชาขององค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งต้องมีการสื่อสารและสั่งงานในแต่ละฝ่ายแต่ละสายงาน ดังนั้นการสื่อสารและสั่งงานที่มีประสิทธิภาพจึงออกมาในรูปของการวางสายการบังคับบัญชาตามแนวราบ ลดการสื่อสารระดับกลางออกแล้วเชื่อมโยงทีมงานด้วยเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์แทน ส่งผลกระทบให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร

ข้อ 3. เฉลย : 3)

คำอธิบาย : การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หมายถึง การเปลี่ยนแปลงไม่เพียงแต่เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์เท่านั้น แต่รวมถึงเครื่องจักร กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงาน ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการออกแบบงาน การรวมกลุ่มคนและเครื่องจักรในระบบงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีนี้ จะสามารถเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้

### หัวข้อที่ 3 ประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ข้อ 4. เฉลย : 4)

คำอธิบาย : Kaizen - Continuous Improvement คือ การปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป Incremental Change หรือ การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ Evolutionary Change

---

ข้อ 5. เฉลย : 2)

คำอธิบาย : การจัดการคุณภาพโดยรวม TQM - Total Quality Management เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ส่วนการปรับโครงสร้าง Restructuring เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิบัติ เช่น Downsizing

---

### หัวข้อที่ 4 แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ข้อ 6. เฉลย : 2)

คำอธิบาย : กฎระเบียบของรัฐ Government Regulation เป็นหนึ่งในแรงผลักดันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบไม่มีการวางแผนล่วงหน้ามากที่สุด เนื่องจากรัฐนั้นมียอำนาจในการจัดการดูแลผลประโยชน์โดยรวม ซึ่งสามารถกำหนดบทบัญญัติหรือกฎระเบียบใหม่ รวมถึงการยกเลิกกฎระเบียบเก่าได้ โดยที่ทุกองค์การไม่สามารถหลีกเลี่ยงกฎหมายได้ต้องปฏิบัติตาม

---

ข้อ 7. เฉลย : 3)

คำอธิบาย : การเปลี่ยนแปลงของประชากรแรงงาน Changing Employee Demographics เนื่องจากตลาดแรงงานมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ยกตัวอย่างเช่น การที่ผู้หญิงออกมาทำงานนอกบ้านมากขึ้น มีคนต่างถิ่นฐาน ต่างช่วงอายุ ต่างเชื้อชาติ ได้มาทำงานร่วมกัน ทำให้องค์การต้องมีการจัดการและปรับตัวเพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว เช่น ในช่วงที่ตลาดแรงงานขาดแคลน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องสรรหาคนทำงานจากต่างถิ่นที่อยู่ หรืออาจจะต้องย้ายฐานเปลี่ยนที่ตั้งของธุรกิจ และในการทำงาน การฝึกอบรมเพิ่มเติมก็เป็นสิ่งจำเป็นกับพนักงานที่ต้อง

ทำงานที่ใช้ทักษะ เพื่องานเหล่านั้นออกมาได้มีคุณภาพ กลายเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าสำคัญ เรียกว่าเป็นมืออาชีพขององค์กรในที่สุด

---

#### หัวข้อที่ 5 แรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ข้อ 8. เฉลย : 1)

คำอธิบาย : แรงต่อต้านขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง Organizational Barriers to Change มีทั้งความเฉื่อยในกลุ่มงาน Work group inertia ความเฉื่อยในการประสิทธิภาพงานทั้งจากเนื้องานเองและกลุ่มพนักงานที่ทำงานร่วมกัน เนื่องจากการเกิดมาตรฐานร่วมกันในกลุ่มทำงาน ทำให้มีอุปสรรคเกิดความเฉื่อยเนื่องจากกลุ่มพนักงานมีแนวคิดและความคาดหวังและอาจต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหมือนกัน และความเฉื่อยใน โครงสร้าง Structural inertia เนื่องจาก โครงสร้างองค์กรนั้น ออกแบบมาให้เกิดความมั่นคง ดังนั้นพนักงานจะถูกคัดเลือกมาเพื่อเสริมโครงสร้าง รวมทั้งได้รับการอบรมมาอย่างดีเพื่องานนั้นๆ และเมื่อทำงานได้ดีตามแผนที่วางไว้ก็จะได้รับผลตอบแทน ซึ่งโครงสร้างแบบมั่นคงนี้จะทำให้เกิดความเฉื่อยยากในการที่จะเปลี่ยนแปลง

---

ข้อ 9. เฉลย : 2)

คำอธิบาย : เพื่อจัดความเฉื่อยที่เป็นแรงต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงองค์กร องค์กรควรดำเนินการ โดยใช้วิธี การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ Revolutionary Change หรือ การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูป Transformational Change เนื่องจากจะทำให้พนักงานมีการตื่นตัวทันที สามารถจัดความเฉื่อยของคนในองค์กรไปได้โดยเร็ว

---

#### หัวข้อที่ 6 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ข้อ 10. เฉลย : 3)

คำอธิบาย : ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร Change agent / Change leader คือ บุคคลที่รับผิดชอบทำหน้าที่ในการนำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบพฤติกรรมที่เป็นอยู่ของพนักงานอื่นๆหรือในระบบขององค์กร เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้สิ่งต่างๆเกิดขึ้นได้ สามารถแข่งขันในสถานการณ์หรือเตือนพนักงานที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่เปิดรับความคิดและโอกาสที่ดี รวมทั้งมีความพร้อมและสามารถส่งเสริมแนวทางใหม่ให้ลุล่วงและปฏิบัติจริงได้

---

### หัวข้อที่ 7 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin

ข้อ 11. เฉลย : 4)

คำอธิบาย : ทฤษฎีของการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin มี 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ 1. ขั้นตอนละลายพฤติกรรม Unfreezing 2. ขั้นตอนเปลี่ยนแปลง Changing และ 3. ขั้นคงพฤติกรรมใหม่ Refreezing

---

ข้อ 12. เฉลย : 1)

คำอธิบาย : ในช่วง Unfreezing ข้อผิดพลาดที่มักเกิดในช่วงนี้คือ องค์การมักไม่สร้างความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง (Urgency of Change) และละเลย มองข้ามการขอความร่วมมือจากผู้นำองค์การหรือผู้มีอิทธิพลในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์การประสบความล้มเหลวในขั้นตอนละลายพฤติกรรม Unfreezing ตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin นี้

---

ข้อ 13. เฉลย : 4)

คำอธิบาย : Refreezing ที่จะต้องทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นยังคงอยู่ กลายเป็นกิจวัตรของพนักงานในองค์การ ไปโดยปริยาย ดังนั้นการส่งเสริมการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เกิดขึ้นในขั้นคงพฤติกรรมใหม่ Refreezing ตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin มีการเสริมแรง (Reinforcement) หรือการจูงใจ (Motivation) เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนในองค์การมีนิสัยในการเรียนรู้ตลอดเวลาและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ

---

ข้อ 14. เฉลย : 4)

คำอธิบาย : ข้อผิดพลาดในช่วง Unfreezing คือ องค์การมักไม่สร้างความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง (Urgency of Change) และละเลย มองข้ามการขอความร่วมมือจากผู้นำองค์การหรือผู้มีอิทธิพลในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์การประสบความล้มเหลวในขั้นตอนละลายพฤติกรรม Unfreezing ตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin นี้

---



### หัวข้อที่ 8 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์การของ John Kotter

ข้อ 15. เฉลย : 2)

คำอธิบาย : 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์การของ John Kotter ได้แก่ ขั้นที่ 1 การสร้างความรู้สึกเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง Establish a Sense of Urgency

---

ข้อ 16. เฉลย : 2)

คำอธิบาย : 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์การของ John Kotter เมื่อตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง Create the Guiding Coalition ในขั้นที่ 2 แล้ว ก็ตามด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง Develop a Vision and Strategy ในขั้นที่ 3

---

ข้อ 17. เฉลย : 1)

คำอธิบาย : การตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง Create the Guiding Coalition ทำได้โดยค้นหาผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพจากทั่วทั้งองค์กร ไม่จำเป็นต้องทำตามลำดับขั้นของบริษัท เลือกทีมงานมีส่วนร่วมที่ดีจากหน่วยงานและระดับต่างๆที่แตกต่างกันภายในบริษัทเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่คุณต้องการ เราต้องรวมกลุ่มคนที่ความกว้างขว้างมีอำนาจพอที่จะที่จะนำไปสู่ความพยายามเปลี่ยนแปลงในการรวมพันธมิตรหรือทีมงานของผู้ที่มีอิทธิพลที่มีอำนาจมาจากส่วนต่างๆ และคอยสนับสนุนกลุ่มที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีม

---

ข้อ 18. เฉลย : 4)

คำอธิบาย : การปลูกฝังวิธีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร Anchor New Approaches in the Culture กล่าวคือหลังการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ควรจะทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ต้องสามารถเชื่อมต่อระหว่างพฤติกรรมใหม่และความสำเร็จขององค์กร รวมถึงสร้างวิธีการเพื่อให้มั่นใจในการพัฒนาภาวะผู้นำและการรับช่วงต่อเนื่องในการเปลี่ยนแปลง นั่นคือให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำของบริษัทต้องสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงพนักงานที่ต้องใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องเช่นกันเพื่อให้กลายเป็นกิจวัตรประจำวัน เป็นค่านิยม และพฤติกรรมองค์กร เหมือนกับการทำ Learning Organization ในช่วง Refreezing ของ Kurt Lewin

---

### หัวข้อที่ 9 วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ข้อ 19. เฉลย : 3)

คำอธิบาย : การสร้างเงื่อนไขไม่ยอมจำนนกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ Create relentless discomfort with the status quo เหมือนกับกองทัพทหารสหรัฐฯ ที่จะมีการ “ทบทวนหลังปฏิบัติการ” คือทหารต้องทำการทบทวนทุกครั้งเพื่อนำมาสู่วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด แม้จะกลับไปที่ยึดมั่นของตนก็ยังคงตั้งคำถามกับตัวเองว่าจะทำอะไรให้ดีกว่า ทำให้เร็วกว่า ถูกต้องมากกว่าเดิม หรือมีวิธีการใหม่ที่ดีกว่าหรือไม่ เปรียบได้ว่า “สภาพที่เป็นอยู่ถือเป็นศัตรู” คือ “ไม่ยอมรับในผลงานปัจจุบัน จะต้องทำให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ได้” ฉะนั้นการที่พนักงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็เท่ากับเป็นการจำนนกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ ดังนั้นองค์กรต้องสร้างเงื่อนไขไม่ยอมจำนนกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่กับพนักงานทุกคน เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทำให้องค์การดีขึ้นอยู่เสมอ

---

ข้อ 20. เฉลย : 4)

คำอธิบาย : การให้รางวัลตอบแทนกับพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ Reward constructive behaviors เป็นหนึ่งในวิธีที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ เนื่องจากเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการขององค์การก็หมายรวมถึงการเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเริ่มต้นเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง เราควรให้รางวัลตอบแทนกับพนักงานที่มีการเปลี่ยนพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ไปในแบบที่องค์กรวางไว้ ยกตัวอย่างเช่น ควรจะยกย่องพนักงานที่มีความพยายามเรียนรู้และประสบความสำเร็จกับการใช้อุปกรณ์ใหม่ ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นใจให้พนักงานอื่นๆ ที่ยังกังวลกับการเปลี่ยนแปลงด้วย อีกทั้งยังเป็นการช่วยควบคุมการเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงานในแบบเราที่ต้องการ

---



ภาคผนวก ง

คะแนนจากแบบทดสอบก่อนการเรียนรู้และแบบทดสอบหลังการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบทดสอบ  
บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย เรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

**ตารางที่ 1** แสดงคะแนนจากแบบทดสอบก่อนการเรียนรู้และแบบทดสอบหลังการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบทดสอบที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี

คนที่	คะแนน Pre-test (20 คะแนน)	ร้อยละ	คะแนน Post-test (20 คะแนน)	ร้อยละ	ผ่านเกณฑ์ (80%)
1	10	50	16	80	ผ่าน
2	8	40	16	80	ผ่าน
3	10	50	16	80	ผ่าน
4	11	55	18	90	ผ่าน
5	10	50	16	80	ผ่าน
6	11	55	16	80	ผ่าน
7	10	50	17	85	ผ่าน
8	10	50	16	80	ผ่าน
9	11	55	16	80	ผ่าน
10	9	45	16	80	ผ่าน
11	11	55	17	85	ผ่าน
12	9	45	16	80	ผ่าน
13	8	40	16	80	ผ่าน
14	10	50	16	80	ผ่าน
15	10	50	16	80	ผ่าน
16	9	45	16	80	ผ่าน
17	10	50	18	90	ผ่าน
18	11	55	17	85	ผ่าน
19	10	50	17	85	ผ่าน
20	10	50	16	80	ผ่าน
21	12	60	20	100	ผ่าน
22	9	45	15	75	ไม่ผ่าน
23	10	50	18	90	ผ่าน
24	10	50	17	85	ผ่าน

ตารางที่ 1 (ต่อ) แสดงคะแนนจากแบบทดสอบก่อนการเรียนรู้และแบบทดสอบหลังการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบทดสอบที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี

คนที่	คะแนน Pre-test (20 คะแนน)	ร้อยละ	คะแนน Post-test (20 คะแนน)	ร้อยละ	ผ่านเกณฑ์ (80%)
25	10	50	20	100	ผ่าน
26	10	50	16	80	ผ่าน
27	8	40	15	75	ไม่ผ่าน
28	10	50	16	80	ผ่าน
29	11	55	16	80	ผ่าน
30	10	50	18	90	ผ่าน
เฉลี่ย	9.93	49.67	16.63	83.17	ผ่าน 28 คน คิดเป็น 93%

ตารางที่ 2 แสดงคะแนนจากแบบทดสอบก่อนการเรียนรู้และแบบทดสอบหลังการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบทดสอบที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท

คนที่	คะแนน Pre-test (20 คะแนน)	ร้อยละ	คะแนน Post-test (20 คะแนน)	ร้อยละ	ผ่านเกณฑ์ (80%)
1	12	60	20	100	ผ่าน
2	9	45	19	95	ผ่าน
3	10	50	16	80	ไม่ผ่าน
4	10	50	15	75	ผ่าน
5	7	35	16	80	ผ่าน
6	8	40	16	80	ผ่าน
7	9	45	16	80	ผ่าน
8	10	50	17	85	ผ่าน
9	12	60	19	95	ผ่าน
10	7	35	15	75	ไม่ผ่าน
11	9	45	17	85	ผ่าน
12	11	55	19	95	ผ่าน



ตารางที่ 2 (ต่อ) แสดงคะแนนจากแบบทดสอบก่อนการเรียนรู้และแบบทดสอบหลังการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบทดสอบที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท

คนที่	คะแนน Pre-test (20 คะแนน)	ร้อยละ	คะแนน Post-test (20 คะแนน)	ร้อยละ	ผ่านเกณฑ์ (80%)
13	9	45	17	85	ผ่าน
14	9	45	15	75	ไม่ผ่าน
15	10	50	16	80	ผ่าน
16	8	40	16	80	ผ่าน
17	11	55	17	85	ผ่าน
18	10	50	17	85	ผ่าน
19	11	55	16	80	ผ่าน
20	8	40	17	85	ผ่าน
21	9	45	16	80	ผ่าน
22	10	50	16	80	ผ่าน
23	9	45	16	80	ผ่าน
24	12	60	19	95	ผ่าน
25	11	55	16	80	ผ่าน
26	10	50	16	80	ผ่าน
27	9	45	16	80	ผ่าน
28	9	45	16	80	ผ่าน
29	11	55	16	80	ผ่าน
30	11	55	18	90	ผ่าน
<b>เฉลี่ย</b>	<b>9.70</b>	<b>48.50</b>	<b>16.70</b>	<b>83.50</b>	<b>ผ่าน 27 คน คิดเป็น 90%</b>



ภาคผนวก จ

เนื้อหาบทเรียนบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย  
เรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

## หัวข้อที่ 1 ความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

**การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change)** ตามความหมายของ Gareth R. Jones (2001) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรทำการเปลี่ยนจากสถานะที่เป็นอยู่ไปสู่สถานะที่ปรารถนาในอนาคตเพื่อเพิ่มศักยภาพของตัวองค์กรเอง โดยเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงองค์การนี้ก็เพื่อหาวิถีทางใหม่หรือที่ดีขึ้นในการใช้ทรัพยากรและขีดกำลังความสามารถเพื่อที่องค์กรจะสามารถสร้างคุณค่าและเพิ่มมูลค่าของผลตอบแทนแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ฉะนั้นการยอมรับและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เสมอ จะส่งผลให้องค์การดำรงอยู่รอดต่อไป

## หัวข้อที่ 2 เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

**เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change Targets)** แบ่งออกเป็น 5 อย่าง ดังต่อไปนี้

1. **งาน (Task)** เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และ การออกแบบงานสำหรับรายบุคคลและสำหรับกลุ่มขององค์การ เพื่อให้ทั้งระบบงานชัดเจนและดียิ่งขึ้น สามารถทำให้พนักงานมุ่งทำงานไปตามเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงงานที่กำหนดไว้ได้
2. **คน (People)** เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงคน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงการรับรู้ทัศนคติ ผลการปฏิบัติงาน ทักษะและความสามารถของพนักงาน โดยมีระบบสนับสนุนด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์คอยเสริม ตัวอย่างเช่น การรับรู้ พนักงานมักจะรู้สึกได้ว่าตัวเองได้ค่าจ้างต่ำกว่างานที่ต้องได้ทำ ดังนั้นควรมีการชี้แจงถึงรายได้และสวัสดิการ เปรียบเทียบในอุตสาหกรรมเดียวกัน ให้พนักงานได้เห็นภาพและเกิดการรับรู้ที่ถูกต้อง ผลการปฏิบัติงาน ทักษะและความสามารถของพนักงาน องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะเลือกทำสัญญาจ้างกับพนักงานแบบไหนเพื่อให้ผลการดำเนินงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ระหว่างพนักงานที่มีทักษะแต่ค่าแรงสูง หรือพนักงานที่ทักษะน้อยกว่าแต่ค่าแรงถูก
3. **วัฒนธรรม (Culture)** เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงคุณค่าขององค์การทั้งระบบโดยรวม ผ่านค่านิยมบรรทัดฐาน พฤติกรรมส่วนตัวและกลุ่มของพนักงาน จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้นเป็นสิ่งที่ยาก แต่ถ้าองค์กรใดมี

วัฒนธรรมองค์การที่ดีหรือสามารถเปลี่ยนแปลงหล่อหลอมวัฒนธรรมใหม่ได้ องค์การนั้นก็มีความไว้วางใจที่จะประสบความสำเร็จ

4. **เทคโนโลยี (Technology)** เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หมายถึง การเปลี่ยนแปลงไม่เพียงแต่เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์เท่านั้น แต่รวมถึงเครื่องจักร กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงาน ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการออกแบบงาน การรวมกลุ่มคนและเครื่องจักรในระบบงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีนี้จะสามารถเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์การได้

5. **โครงสร้าง (Structure)** เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบโครงสร้างขององค์การ ซึ่งรวมถึงลักษณะและสายบังคับบัญชาขององค์การ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งต้องมีการสื่อสารและสั่งงานในแต่ละฝ่ายแต่ละสายงาน ดังนั้นการสื่อสารและสั่งงานที่มีประสิทธิภาพจึงออกมาในรูปของการวางสายการบังคับบัญชาตามแนวราบ ลดการสื่อสารระดับกลางออกแล้วเชื่อมโยงทีมงานด้วยเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์แทน ส่งผลกระทบให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ

### หัวข้อที่ 3 ประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Types of Organizational Change) แบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ

1. **การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Change) หรือ การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary Change)** เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องที่ละเล็กที่ละน้อยตามธรรมชาติในการดำเนินงานขององค์การ หรือการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มระดับขึ้นแต่เป็นไปในแนวทางเดิมเพียงเพื่อต้องการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งรวมถึงวิวัฒนาการในรูปของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ เทคโนโลยี และระบบการทำงานขององค์การ ยกตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงแบบ Incremental Change เช่น บริษัทโตโยต้า ที่เรียกกันว่า Kaizen – Continuous Improvement คือ การปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปนี้ ทำให้พนักงานรู้สึกกดดันน้อยกว่า เนื่องจากมีเวลาในการปรับตัวและเวลาในการแก้ไขปรับปรุงได้อย่างถูกต้องเหมาะสม หรือการที่บางองค์การมีการจัดการคุณภาพโดยรวม TQM - Total Quality Management

2. การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Transformational Change) หรือ การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolutionary Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่กระทบกับโครงสร้างที่ซับซ้อน เกี่ยวข้องกับระดับต่างๆ ในองค์กร ทั้งด้านกลยุทธ์ วัฒนธรรม กฎเกณฑ์ มุมมอง และลักษณะต่างๆ ทั้งระบบของธุรกิจยกตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงแบบ Transformational Change เช่น บริษัทยักษ์ใหญ่อย่าง General Electric และ Allied Signal ก็มีเคสการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ทั้งวิธีการดำเนินงาน และเทคโนโลยีที่ใช้ วัฒนธรรม โครงสร้าง ความสัมพันธ์กับพนักงาน ฯลฯ ทำให้พนักงานยากที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงแบบ Transformational Change นี้ หรือการที่บางองค์กรมีการปรับระบบ Re-engineering มีการปรับโครงสร้าง Restructuring และมีการสร้างนวัตกรรม Innovation

#### หัวข้อที่ 4 แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร

แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Forces to Change) แบ่งได้ 5 ประเภท ดังนี้คือ

1. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี (Advances in Technology) ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือการนำเอาคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้งาน โดยปัจจุบันเราสามารถใช้ระบบ Word Processing แทนเครื่องพิมพ์ดีดในอดีต และใช้เครื่องจักรต่างๆ ระบบอัตโนมัติ หรือหุ่นยนต์ แทนแรงงานคนในงานที่เสี่ยงอันตราย แต่ถึงอย่างไรก็ดี เทคโนโลยีต่างๆ ที่องค์กรใช้เหล่านั้นก็ยังคงอาศัยพนักงานในการขับเคลื่อนและพัฒนา

2. การเปลี่ยนแปลงของประชากรแรงงาน (Changing Employee Demographics) เนื่องจากตลาดแรงงานมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ยกตัวอย่างเช่น การที่ผู้หญิงออกมาทำงานนอกบ้านมากขึ้น มีคนต่างถิ่นฐาน ต่างช่วงอายุ ต่างเชื้อชาติ ได้มาทำงานร่วมกัน ทำให้องค์กรต้องมีการจัดการและปรับตัวเพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว เช่น ในช่วงที่ตลาดแรงงานขาดแคลน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องสรรหาคนทำงานจากต่างถิ่นที่อยู่ หรืออาจจะต้องย้ายฐานเปลี่ยนที่ตั้งของธุรกิจ และในการทำงาน การฝึกอบรมเพิ่มเติมก็เป็นสิ่งจำเป็นกับพนักงานที่ต้องทำงานที่ใช้ทักษะ เพื่องานเหล่านั้นออกมาได้มีคุณภาพ กลายเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าสำคัญ เรียกได้ว่าเป็นมืออาชีพขององค์กรในที่สุด

3. ช่องว่างของผลการปฏิบัติงาน (Performance Gaps) เป็นความแตกต่างระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นในปัจจุบันกับผลงานที่องค์กรต้องการและคาดหวังว่าควรเกิดขึ้น องค์กรต้องประเมินและวิเคราะห์หาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อสนับสนุนให้พนักงานทำงานได้อย่างมี



ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงกลางของธุรกิจ องค์กรใดที่เตรียมพร้อมได้ดีที่สุดกับการรับมือการเปลี่ยนแปลงช่วงกลางนี้ ก็สามารถเตรียมตัวประสบความสำเร็จที่สุดเช่นกัน

4. **กฎระเบียบของรัฐ (Government Regulation)** เป็นหนึ่งในแรงผลักดันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบไม่มีการวางแผนล่วงหน้ามากที่สุด เนื่องจากรัฐนั้นมีอำนาจในการจัดการดูแลผลประโยชน์โดยรวม ซึ่งสามารถกำหนดบทบัญญัติหรือกฎระเบียบใหม่ รวมถึงการยกเลิกกฎระเบียบเก่าได้ ยกตัวอย่างเช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการกำหนดให้เจ้าของร้านอาหารให้เปลี่ยนวิธีการแจ้งรายได้ของพนักงานเสิร์ฟแบบใหม่ ก็เพื่อวัตถุประสงค์ของการเก็บภาษีรายได้บุคคลให้แก่นั่นเอง

5. **การแข่งขันของเศรษฐกิจโลก (Global Economic Competition)** ธุรกิจต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามกระแสเศรษฐกิจโลกเพื่อความอยู่รอด โดยคู่แข่งที่จะสามารถมาช่วงชิงส่วนแบ่งในตลาดได้นั้น เราไม่ควรมองภาพเพียงในเขตภูมิภาคหรือในประเทศเท่านั้น ปัจจุบันคู่แข่งมาจากทุกที่ทั่วทุกมุมโลก ยกตัวอย่างเช่น สมัยก่อนธุรกิจยานยนต์ จะมองเพียงผู้ผลิตรายใหญ่อย่าง General Motor, Ford และ Chrysler ที่ล้วนแต่อยู่ในอเมริกาเท่านั้น โดยผู้ผลิตสัญชาติอเมริกันนั้นประมาณคู่แข่ง ไม่ทันตั้งรับกับแนวโน้มความต้องการในรถยนต์เล็กกล ซึ่งประเทศญี่ปุ่นที่สามารถตอบสนองความต้องการนี้ได้ กลับกลายเป็นคู่แข่งรายใหญ่ได้จากเมื่อก่อนที่ผู้ผลิตรายใหญ่มีเพียงในอเมริกา ทำให้ตลาดยานยนต์กลายเป็นตลาดสากลโลก โดยปัจจุบันมีผู้ผลิตรายใหญ่ที่เพิ่มมากขึ้นคือ Toyota และ Volkswagen ถือเป็นธุรกิจที่มีคู่แข่งในการให้บริการระดับโลก

## หัวข้อที่ 5 แรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

**แรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Resistances to Change)** แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้คือ

### 1. แรงต่อต้านส่วนบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง (Individual Barriers to Change)

**ความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจ (Economic insecurity)** การเปลี่ยนแปลงมักจะมีผลเกี่ยวเนื่องกับอาชีพการดำเนินความเป็นอยู่ อาจจะมีผลลัพธ์ออกมาในรูปของการตกงานหรือการจ่ายค่าแรงลดลง ซึ่งแน่นอนองค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เพราะพนักงานทุกคนย่อมต่อต้าน **ความกลัวในสิ่งที่ไม่รู้ (Fear of the unknown)** พนักงานจะรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยกว่าในการทำงานแบบเดิม รู้ว่าใครเป็นอย่างไร ต้องการอะไร และจะต้องทำแบบไหน การ

ที่จะเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเดิมหรือมีเงื่อนไขใหม่ที่พนักงานไม่รู้และไม่คุ้นเคยทำให้เกิดการต่อต้าน

**ภัยคุกคามต่อความสัมพันธ์ทางสังคม (Threats to social relationships)** การทำงานทำให้พนักงานมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงาน การเปลี่ยนแปลงอาจเกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบหรือการมอบหมายงานใหม่ ทำให้มีผลกระทบหรือบั่นทอนคุณค่าความสัมพันธ์ของกลุ่มสังคมที่ร่วมงานกันได้

**ลักษณะนิสัย (Habit)** การทำงานที่พนักงานเรียนรู้ได้ดีแล้วจะกลายเป็นนิสัยในการทำงานไปโดยปริยาย ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงก็เป็นสิ่งท้าทาย เพราะต้องทำให้พวกเขาเปลี่ยนลักษณะนิสัยการทำงานจากที่เคยได้เรียนรู้มาในตอนแรก

**ความล้มเหลวในการที่จะยอมรับว่าต้องเปลี่ยนแปลง (Failure to recognize need for change)** ถ้าพนักงานไม่ยอมรับและตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ก็จะทำให้พนักงานทำงานในแบบเดิมมากกว่าโดยไม่มีความต้องการและความสนใจจะยอมรับการเปลี่ยนแปลง

## 2. แรงต่อต้านขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง (Organizational Barriers to Change)

**ความเฉื่อยในโครงสร้าง (Structural inertia)** เนื่องจากโครงสร้างองค์กรนั้น ออกแบบมาให้เกิดความมั่นคง ดังนั้นพนักงานจะถูกคัดเลือกมาเพื่อเสริมโครงสร้าง รวมทั้งได้รับการอบรมมาอย่างดีเพื่องานนั้นๆ และเมื่อทำงานได้ดีตามแผนที่วางไว้ก็จะได้รับผลตอบแทน ซึ่งโครงสร้างแบบมั่นคงนี้จะทำให้เกิดความเฉื่อยยากในการที่จะเปลี่ยนแปลง

**ความเฉื่อยในกลุ่มงาน (Work group inertia)** ความเฉื่อยในการประสิทธิภาพงานทั้งจากเนื้องานเองและกลุ่มพนักงานที่ทำงานร่วมกัน เนื่องจากการเกิดมาตรฐานร่วมกันในกลุ่มทำงาน ทำให้มีอุปสรรคเกิดความเฉื่อยเนื่องจากกลุ่มพนักงานมีแนวคิดและความคาดหวังและอาจต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหมือนกัน

**การถ่วงดุลอำนาจที่มีอยู่ (Treats to existing balance of power)** การเปลี่ยนแปลงองค์กรอาจรวมถึงการเปลี่ยนอำนาจการควบคุมของแต่ละคนหรือแต่ละหน่วย ดังนั้นพนักงานแต่ละฝ่ายก็จะกลัวการสูญเสียอำนาจที่มีอยู่ของตนและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

**ความพยายามเปลี่ยนแปลงที่ไม่สำเร็จก่อนหน้านี้ (Previously unsuccessful change efforts)** องค์กรที่เคยพยายามเริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงแล้วไม่ประสบความสำเร็จ องค์กรนั้นก็มักจะหลีกเลี่ยงหรือต่อต้านในความพยายามที่จะทำการเปลี่ยนแปลงใหม่อีกครั้ง

## หัวข้อที่ 6 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin

ทฤษฎีของการเปลี่ยนแปลงองค์การมักจะมาจากทฤษฎีของนักจิตวิทยาเป็นส่วนใหญ่ โดยรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถอธิบายได้โดยทฤษฎีการละลายพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงและการคงพฤติกรรมใหม่ของ Kurt Lewin

**ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Kurt Lewin (Kurt Lewin's Change Theory)** ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ

1. **ขั้นละลายพฤติกรรม (Unfreezing)** เป็นช่วงการเตรียมตัวก่อนการเปลี่ยนแปลง ทำให้พนักงานพร้อมยอมรับถึงความจำเป็นและเปิดใจที่จะทำในสิ่งที่แตกต่างออกไป Unfreezing เป็นช่วงที่จะมีสถานการณ์ต่างๆ บังชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ยกตัวอย่างเช่น ผลงานหรือยอดขายตกลง การประท้วงหรือเกิดข้อขัดแย้งต่างๆ รูปแบบพฤติกรรมหรือมาตรฐานธุรกิจเปลี่ยนไป สภาพภาวะกดดันแวดล้อมต่างๆ ทำให้เลือกที่จะเปลี่ยนแปลง และนอกจากนี้ องค์การไม่จำเป็นต้องรอให้เกิดเหตุการณ์บังชี้เหล่านี้ ก็สามารถนำข้อมูลอื่นมาประกอบการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงก่อนที่วิกฤตจะเกิดขึ้นได้ ยกตัวอย่างเช่น การเงินและการบัญชีของบริษัท ผลสำรวจความต้องการหรือทัศนคติของลูกค้า ข้อผิดพลาดในช่วง Unfreezing นี้คือ องค์การมักไม่สร้างความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง (Urgency of Change) และละเลย มองข้ามการขอความร่วมมือจากผู้นำองค์การหรือผู้มีอิทธิพลในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

2. **ขั้นเปลี่ยนแปลง (Changing)** เป็นช่วงนำสิ่งใหม่เข้าสู่ระบบและทำการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจริง ซึ่งก็คือการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายขององค์การ เช่น งาน คน วัฒนธรรม เทคโนโลยี และโครงสร้าง โดยระยะการเปลี่ยนแปลงนี้จะเกิดขึ้นหลังการวิเคราะห์ถึงปัญหาและไต่ตรองหาทางเลือกแล้ว เพื่อให้องค์การเปลี่ยนจากสถานะที่เป็นอยู่ไปสู่สถานะที่ปรารถนาในอนาคต เพิ่มศักยภาพของตัวองค์การเอง ข้อผิดพลาดในช่วง Changing นี้คือ เคิร์ต ลูวิน เชื่อว่า ถ้าพนักงานในองค์การยังไม่รู้สึกถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำการเปลี่ยนแปลงเร็วเกินไปก่อนเวลาอันควร จะส่งผลให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงล้มเหลวได้

3. **ขั้นคงพฤติกรรมใหม่ (Refreezing)** เป็นช่วงสุดท้ายในกระบวนการการเปลี่ยนแปลง คือ ช่วงที่ทำให้เกิดความเสถียรภาพหลังการเปลี่ยนแปลง Refreezing ต้องคำนึงถึงการสร้างความเสถียรภาพและเงื่อนไขต่างๆ เพื่อความต่อเนื่องในระยะยาว อาจมีการให้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสม การส่งเสริมหรือสนับสนุนต่างๆ การประเมินสถานการณ์ ผลการตอบรับหรือผลลัพธ์ต่างๆ อย่างระมัดระวัง Refreezing ที่ดีจะต้องทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นยังคงอยู่ กลายเป็นกิจวัตรของพนักงานในองค์การ ไปโดยปริยาย มีการเสริมแรง (Reinforcement) หรือการจูงใจ

(Motivation) ส่งเสริมการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนในองค์การมีนิสัยในการเรียนรู้ตลอดเวลาและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ ข้อผิดพลาดในช่วง Refreezing นี้ สืบเกิดได้จากการที่การเปลี่ยนแปลงนั้นถูกลืมหรือละเลยเมื่อเวลาผ่านไป อาจเกิดได้จากการที่องค์การประกาศความสำเร็จการเปลี่ยนแปลงเร็วไป แล้วลดการสนับสนุนต่างๆ ก่อนที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์การนั้นจริงๆ

### หัวข้อที่ 7 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ

**ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Change agent / Change leader)** ตามความหมายของ John R. Schermerhorn (2008) คือ บุคคลที่รับผิดชอบทำหน้าที่ในการนำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบพฤติกรรมที่เป็นอยู่ของพนักงานอื่นๆ หรือในระบบขององค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นได้ สามารถแจ้งเตือนในสถานการณ์หรือเตือนพนักงานที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่เปิดรับความคิดและ โอกาสที่ดี รวมทั้งมีความพร้อมและสามารถส่งเสริมแนวทางใหม่ให้คล่องและปฏิบัติจริงได้

### หัวข้อที่ 8 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงของ John Kotter

**8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงของ John Kotter (John Kotter's Eight-Stage Change Process)** ประกอบไปด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ

#### 1. การสร้างความรู้สึกเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Establish a Sense of Urgency)

- ตรวจสอบตลาดและสภาพความเป็นจริงในการแข่งขัน (Examine market and competitive realities)

- สามารถระบุและอภิปรายถึงวิกฤตที่มี วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นหรือ โอกาสสำคัญ

(Identify and discuss crises, potential crises, or major opportunities)

การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความต้องการของคนทั้งบริษัทจริงๆ เราจึงต้องสร้างบรรยากาศให้เกิดความรู้สึกเร่งด่วน เพื่อจุดประกายแรงจูงใจในการเริ่มต้นที่จะทำให้เปลี่ยนแปลง สามารถทำได้โดยการเปิดการเจรจาอย่างจริงจังและน่าเชื่อถือเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นในตลาดและสภาพความเป็นจริงในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น สามารถระบุชี้และอภิปรายถึงวิกฤตที่มี วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นหรือ โอกาสสำคัญ อาจยกหลักฐานจากภายนอกที่บริษัทอื่นๆ ทำการเปลี่ยนแปลง



และได้ประสบผลสำเร็จเป็นตัวอย่าง หากคนจำนวนมากเริ่มต้นการพูดคุยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่ได้เสนอไป ความรู้สึกเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดเพิ่มมากขึ้นเองตามลำดับ

## 2. การตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Create the Guiding Coalition)

- รวมกลุ่มคนที่มีอำนาจพอที่จะนำไปสู่ความพยายามเปลี่ยนแปลง (Assemble a group with enough power to lead the change effort)
- สนับสนุนกลุ่มที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีม (Encourage the group to work together as a team)

การสร้าง ความมั่นใจในการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้นการได้ผู้นำที่แข็งแกร่ง และการสนับสนุนที่เป็นรูปธรรมจากคนสำคัญภายในองค์กรสามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้ โดยค้นหาผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพจากทั่วทั้งองค์กร ไม่จำเป็นต้องทำตามลำดับชั้นของบริษัท เลือกทีมงานมีส่วนร่วมที่ดีจากหน่วยงานและระดับต่างๆที่แตกต่างภายในบริษัทเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่คุณต้องการ เราต้องรวมกลุ่มคนที่ความกว้างขวางมีอำนาจพอที่จะนำไปสู่ความพยายามเปลี่ยนแปลงในการรวมพันธมิตรหรือทีมงานของผู้ที่มีอิทธิพลที่มีอำนาจมาจากส่วนต่างๆ และคอยสนับสนุนกลุ่มที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีม

## 3. การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง (Develop a Vision and Strategy)

- สร้างวิสัยทัศน์ที่จะช่วยจัดการความพยายามเปลี่ยนแปลง (Create a vision to help direct the change effort)
- พัฒนากลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น (Develop strategies for achieving that vision)

เมื่อเริ่มต้นคิดการเปลี่ยนแปลงก็อาจจะเกิดแนวความคิดใหม่ๆมากมายและหาวิธีการแก้ไขต่างๆ ฉะนั้นการเชื่อมโยงแนวความคิดเหล่านี้เพื่อให้พนักงานการมองภาพรวม เข้าใจได้ง่าย และสามารถจดจำได้ก็สิ่งสำคัญ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถช่วยให้ทุกคนเข้าใจมองเห็นภาพอนาคตองค์การที่ผู้บริหารอยากให้เป็นภายหลังการเปลี่ยนแปลงได้ ว่าทำไมเราจึงต้องขอให้พวกเขาทำอะไรบางอย่าง และพยายามที่จะช่วยกันทำให้สำเร็จ ฉะนั้นการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะช่วยจัดการความพยายามเปลี่ยนแปลงได้ รวมทั้งพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น

## 4. การสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communicate the Change Vision)

- ใช้ทุกวิถีทางที่เป็นไปได้ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ใหม่และกลยุทธ์ (Use every vehicle possible to communicate the new vision and strategies)



- สอนพฤติกรรมใหม่ด้วยตัวอย่างจากกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Teach new behaviors by the example of the guiding coalition)

สิ่งที่ทำหลังจากสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จ เพราะฉะนั้นไม่ใช่เพียงเรียกประชุมพิเศษในการสื่อสารวิสัยทัศน์เท่านั้น ควรใช้ทุกวิถีทางที่เป็นไปได้ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ใหม่และกลยุทธ์ โดยทุกครั้งที่มีโอกาสต้องสื่อสารบ่อยๆ เป็นประจำอย่างมีอำนาจและฝังอยู่ในทุกสิ่งที่ทำ ใช้วิสัยทัศน์ในชีวิตประจำวันในการตัดสินใจและแก้ปัญหา สามารถสอนพฤติกรรมใหม่สื่อผ่านด้วยตัวอย่างจากกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะสิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เห็นสำคัญกว่าแค่คำพูด แล้วพนักงานทุกคนรับรู้ จำได้ และเข้าใจร่วมกันและตอบสนองในที่สุด

#### 5. การให้อำนาจพนักงานในการปฏิบัติการ (Empower Employees for Broad-Based Action)

- กำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง (Get rid of obstacles to change)
- เปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างที่ทำลายวิสัยทัศน์ร้ายแรง (Change systems or structures that seriously undermine the vision)
- สนับสนุนในการรับความเสี่ยง รวมทั้งแนวคิด กิจกรรมและการดำเนินการใหม่ (Encourage risk taking and nontraditional ideas, activities, and actions)

อุปสรรคสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่มักจะหนีไม่พ้นคือ ผู้บริหารหรือพนักงานบางกลุ่มที่ต่อต้านไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง องค์การสามารถกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงได้โดยระบุให้อำนาจพนักงานในการปฏิบัติการ เปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างที่ทำลายการนำไปสู่วิสัยทัศน์ และควรสนับสนุนในการรับความเสี่ยง รวมทั้งแนวคิด กิจกรรมและการดำเนินการใหม่ มีการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ การปฏิบัติงาน ระบบค่าตอบแทน และการให้รางวัลสำหรับพนักงานที่มีการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับวิสัยทัศน์

#### 6. การสร้างแผนเพื่อความสำเร็จระยะสั้น (Generate Short-Term Wins)

- วางแผนเพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เห็นได้ชัด (Plan for visible performance improvements)
- ดำเนินการการปรับปรุงเหล่านั้น (Create those improvements)
- ตระหนักถึงและให้รางวัลพนักงานที่มีส่วนร่วมในการปรับปรุง (Recognize and rewarding employees involved in the improvements)

ไม่มีอะไรจะใจมากกว่าความสำเร็จ ดังนั้นการปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงในกรอบเวลาที่สั้น (ซึ่งอาจเป็นเดือนหรือปีขึ้นอยู่กับประเภทของการเปลี่ยนแปลง) จะต้องรู้จักวางแผนเพื่อการ

ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เห็นได้ชัด แล้วดำเนินการปรับปรุงเหล่านั้น โดยตระหนักถึงและให้รางวัลแก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในการปรับปรุง เป็นการให้ลิ้มรสความสำเร็จระยะสั้นในตอนต้น กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดกำลังใจและกระตุ้นการรักษาระดับของความเร่งด่วนที่ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Urgency Level) ถ้าไม่มีความสำเร็จในระยะสั้นเกิดขึ้น อาจทำให้เปลี่ยนความคิดหรือเกิดความเคลือบแคลงแล้วต่อต้านทำลายความคืบหน้าในการเปลี่ยนแปลงได้

### 7. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า

(Consolidate Gains and Produce More Change)

- ใช้ความน่าเชื่อถือที่มีมากขึ้นในการเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้าง และนโยบายที่ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Use increased credibility to change systems, structures, and policies that don't fit the vision)

- รับสมัครงาน ส่งเสริมและพัฒนาพนักงานที่สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ (Hire, promote and develop employees who can implement the vision)

- คอยกระตุ้นกระบวนการด้วยโครงการ หัวข้อ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

(Reinvigorate the process with new projects, themes, and change agents)

การเปลี่ยนแปลงหลายโครงการล้มเหลวเพราะมีการประกาศความสำเร็จเร็วเกินไป ชัยชนะชนะในระยะสั้นนั้นเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของสิ่งที่ต้องทำการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว ฉะนั้นผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องใช้ความน่าเชื่อถือมากขึ้นในการเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้าง และนโยบายที่ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยรับสมัครงาน ส่งเสริมและพัฒนาพนักงานที่สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ อีกทั้งหาทางกระตุ้นกระบวนการด้วยโครงการ หัวข้อ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมและขยายผลต่อเนื่องไม่ขาดสาย

### 8. การปลูกฝังวิธีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ (Anchor New

Approaches in the Culture)

- สามารถเชื่อมต่อระหว่างพฤติกรรมใหม่และความสำเร็จขององค์การ (Articulate the connections between the new behaviors and corporate success)

- สร้างวิธีการเพื่อให้มั่นใจในการพัฒนาภาวะผู้นำและการรับช่วงต่อเนื่อง (Develop the means to ensure leadership development and succession)

หลังการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ควรจะทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ต้องสามารถเชื่อมต่อระหว่างพฤติกรรมใหม่และความสำเร็จขององค์การ รวมถึงสร้างวิธีการเพื่อให้มั่นใจในการพัฒนาภาวะผู้นำและการรับช่วงต่อเนื่องในการเปลี่ยนแปลง นั่นคือให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ ผู้นำของบริษัทต้องสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการ

เปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงพนักงานที่ต้องใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องเช่นกันเพื่อให้กลายเป็นกิจวัตรประจำวัน เป็นค่านิยม และพฤติกรรมองค์กร เพราะถ้าไม่สามารถปลูกฝังวิธีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้เป็นวัฒนธรรมได้ เมื่อหมดช่วงของการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์นั้นก็หายไป ต้องกลับไปเริ่มต้นกระบวนการใหม่

## หัวข้อที่ 9 วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร

**วิธีจัดการกับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (How to Overcome Resistances to Change)** มีดังต่อไปนี้คือ

1. **การควบคุมการเปลี่ยนแปลงการปกครอง (Shape political dynamics)** การให้หัวหน้าคนสำคัญที่มีอำนาจและมีอิทธิพลมาเป็นผู้นำและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการ เป็นวิธีที่ได้ผลมีประสิทธิภาพมากที่สุด สามารถสร้างแรงสนับสนุนมากมายจากพนักงานภายในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ได้ อาจจะเนื่องมาจากการที่ผู้ได้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ร่วมเดียวกันกับผู้บังคับบัญชาหรือด้วยเพราะความเกรงกลัวก็ตาม แต่ก็ทำให้การยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรนี้ทำได้ง่ายขึ้น

2. **การให้ความรู้ทำความเข้าใจกับลูกจ้าง (Educate the workforce)** เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้พนักงานเกิดความกลัว ไม่ใส่ใจที่จะเปลี่ยน หรืออาจหวั่นใจความไม่มั่นคงด้านต่างๆ ดังนั้นการที่ผู้บริหารเป็นผู้มาบอกกล่าวเองในการแสดงความจริงใจและทำความเข้าใจกับพนักงาน ว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้จะทำอะไรบ้าง เพื่อให้ได้ผลอะไร ก็จะสามารถผ่อนคลายความตึงเครียด ลดความกังวลใจ และความกลัวของพนักงานได้

3. **การนำเสนอความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ('Sell' the need for changes)** ผู้บริหารระดับสูงนั้นจะต้องมีแนวคิดและมีการยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งจำเป็น และบุคคลที่จะนำเสนอความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงก็คือผู้บริหารระดับล่างซึ่งเป็นผู้ที่คลุกคลีกับงานและพนักงานมากกว่า ต้องสามารถให้ข้อมูลและรายละเอียดในการเสนอการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงมั่นใจได้ว่าจะคุ้มค่าที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เสนอมานี้

4. **การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Involve employees in the change efforts)** แน่่อนว่าพนักงานที่มีส่วนในการร่วมตัดสินใจย่อมจะมุ่งมั่นและรับผิดชอบในผลลัพธ์มากกว่าพนักงานที่ไม่มีส่วนร่วม ทำนองเดียวกันในการเปลี่ยนแปลงองค์กร กลุ่มพนักงานที่ร่วมการตัดสินใจก็ย่อมไม่ยากให้เกิดการต่อต้าน ส่วนอื่นๆ โดยทั่วไปก็จะยอมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากกลัวผลกระทบที่ไม่ดีต่างๆ ดังนั้นพนักงานควรมีส่วนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร

เพื่อให้พวกเขาเข้าใจความต้องการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น และโอกาสที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็ลดลงด้วย ซึ่งการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนั้นยังเป็นการให้สิทธิในการพิจารณาการดำเนินงานขององค์กรกับพนักงานทุกระดับเพื่อรับมือกับปัญหาที่องค์กรเผชิญด้วยกัน

5. การให้รางวัลตอบแทนกับพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ (Reward constructive behaviors) เป็นหนึ่งในวิธีที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร เนื่องจากเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการขององค์กรก็หมายถึงรวมถึงการเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเริ่มต้นเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง เราควรให้รางวัลตอบแทนกับพนักงานที่มีการเปลี่ยนพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ไปในแบบที่องค์กรวางไว้ ยกตัวอย่างเช่น ควรจะยกย่องพนักงานที่มีความพยายามเรียนรู้และประสบความสำเร็จกับการใช้อุปกรณ์ใหม่ ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นใจให้พนักงานอื่นๆ ที่ยังกังวลกับการเปลี่ยนแปลงด้วย อีกทั้งยังเป็นการช่วยควบคุมการเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงานในแบบเราที่ต้องการ

6. การเน้นความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง (Lead in a way that stresses the urgency of change) โดยปกติแล้วพนักงานจะเกิดความเคยชิน ความเกียจคร้าน และพอใจกับการดำเนินงานแบบเรื่อยๆ เดิมๆ ทั้งๆ ที่ในบางสถานการณ์ก็ต้องการการตัดสินใจที่เด็ดขาดทันที ดังนั้นการออกคำสั่งหรือนโยบายที่เน้นความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงก็ถือเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วย ยกตัวอย่างเช่น เมื่อ CEO ของ Sears ซึ่งเป็นผู้ค้าปลีกรายใหญ่ได้ออกมาประกาศเป้าหมายที่ทำหายอย่างมากคือให้เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้ได้ 4 เท่า และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าให้เพิ่มอีก 15% และอื่นๆ ซึ่งถึงแม้เขาไม่ได้มีทางออกให้กับปัญหาทั้งหมดของบริษัท แต่ความจริงใจและตรงไปตรงมาของผู้นำที่บอกถึงปัญหาที่มีอยู่ ก็สามารถทำให้ทุกคนช่วยกันมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน สร้างความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงได้

7. การสร้างเงื่อนไขไม่ยอมจำนนกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ (Create relentless discomfort with the status quo) เหมือนดังกองทัพทหารสหรัฐฯ ที่จะมีการ “ทบทวนหลังปฏิบัติการ” อย่างละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่ทำได้ดีและสิ่งที่ต้องปรับปรุงจากทหารผู้เข้าร่วมทุกคน และในการเน้นวิธีการปฏิบัติที่ละเอียดและเคร่งครัด ทหารต้องทำการทบทวนทุกครั้งเพื่อนำมาสู่วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด แม้จะกลับไปที่ยึดมั่นของตนก็ยังคงตั้งคำถามกับตัวเองว่าจะทำอะไรให้ดีกว่า ทำให้เร็วกว่า ถูกต้องมากกว่าเดิม หรือมีวิธีการใหม่ที่ดีกว่าหรือไม่ เปรียบได้ว่า “สภาพที่เป็นอยู่ถือเป็นศัตรู” คือ “ไม่ยอมรับในผลงานปัจจุบัน จะต้องทำให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ได้” นายทหารชั้นผู้ใหญ่เปรียบเทียบการปฏิบัติการนี้ว่า ก็เหมือนกับงานทาสีสะพานซึ่งไม่มีวันสิ้นสุด เช่นเดียวกัน การที่พนักงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็เท่ากับเป็นการจ้านกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ ดังนั้นองค์กรต้องสร้างเงื่อนไขไม่

ยอมจำนนกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่กับพนักงานทุกคน เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทำให้องค์การดีขึ้นอยู่เสมอ

8. การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Create a 'learning organization') ทุกองค์การย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะต้องการหรือไม่ก็ตาม แต่จะมีบางองค์การที่ทำการเปลี่ยนแปลงได้ดี มีประสิทธิภาพกว่าองค์การอื่นๆ ซึ่งก็คือ องค์การที่มีการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวและรับการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ เรียกได้ว่าเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยส่วนใหญ่แล้วองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะคือพนักงานทุกคนจะพักวิธีการคิดแบบเดิมไว้ แต่กลับมาร่วมแบ่งปันวิธีหรือแนวคิดใหม่ๆ แทน แล้วนำไปสู่ผลสรุปในการตั้งวิสัยทัศน์ขององค์การ และพนักงานเหล่านั้นก็ยังทำการวางแผนงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายอีกด้วย



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ – สกุล

นางสาวรสนาวดี ลังการ์พินธุ์

วัน เดือน ปีเกิด

2 สิงหาคม 2525

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2543 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมตอนปลาย

โรงเรียนสวนบุญญโณปถัมภ์ลำพูน

พ.ศ. 2547 สำเร็จการศึกษาปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต

สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2548 - พ.ศ. 2550 เจ้าหน้าที่การตลาดต่างประเทศ

บริษัท เอ เอ เปเปอร์ แอนด์ สเตชันเนอรี จำกัด

พ.ศ. 2550 - ปัจจุบัน เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า

บริษัท แอบบีเครสต์ ไทยแลนด์ จำกัด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved